

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/170030>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-08 and may be subject to change.

PARTNER(S) AT WORK

PARTNER(S) AT WORK

A LIBER AMICORUM FOR ERIK POUTSMA

Edited by:

Roel Schouteten

Joost Bücken

Pascale Peters

Institute for Management Research

Radboud University

Nijmegen

2017

© 2017 Roel Schouteten, Joost Bücken & Pascale Peters (Eds.)

Druk: Ipskamp Printing

Alle schilderijen in deze uitgave, inclusief omslag, zijn gemaakt door Erik Poutsma.
All paintings in this book, including the cover, are made by Erik Poutsma.

ISBN 978-94-028-0593-2

NUR 807

INHOUDSOPGAVE / CONTENTS

1.	PARTNER at work! (Nederlandse inleiding) <i>Roel Schouteten, Joost Bücken en Pascale Peters</i>	1
2.	PARTNER at work! (English introduction) <i>Roel Schouteten, Joost Bücken and Pascale Peters</i>	5
DEEL 1 / PART 1: PARTICIPATION		9
3.	Reflections on international comparisons in the field of industrial participation <i>Chris Brewster and Elaine Farndale</i>	11
4.	Broad-based employee share ownership and profit-sharing <i>Joseph R. Blasi</i>	21
5.	Financial participation plans and firm financial performance <i>Geert Braam</i>	27
6.	Financiële participatie en het matteüseffect <i>Lei Delsen</i>	31
7.	Werknemer-aandeelhouder: Contradictie of twee-eenheid? <i>Kees Vos</i>	37
8.	Erik Poutsma: Great friend, great scholar <i>Andrew Pendleton</i>	43
9.	Ownership, participation and organizational change: Taking a more holistic and dynamic perspective <i>Antonie van Nistelrooij</i>	47

PARTNER(S) AT WORK

10. Participatie met Erik <i>Ulke Veersma</i>	53
11. Meer dan onderzoek alleen <i>Paul E.M. Ligthart</i>	59
DEEL 2 / PART 2: NEW EMPLOYMENT RELATIONSHIPS	61
12. New generation, new career orientations? What employers can expect from Generation Y <i>Maike Andresen and Philip Lehmann</i>	63
13. Talent, werk en loopbanen: Leren omgaan met dualiteiten <i>Michiel Schoemaker</i>	69
14. Employment relations in de sport: De arbeidsverhoudingen tussen combinatiefunctionarissen en hun werkgever <i>Arnoud van de Ven en Jaap Groot</i>	73
15. Participation and inclusion: Three prospective scenarios for the arrangement of social employment in The Netherlands <i>Christine Teelken, Matthijs van Maris and Jan-Willem Arnold</i>	81
16. Sowing the seeds of Sustainable HRM <i>Ina Aust</i>	89
17. Linking Sustainability with HR practices: A new road to competitiveness <i>Nancy Papalexandris and Irene Nikandrou</i>	91
18. A model of the configuration process of HR systems <i>Neil Samuel Rupidara</i>	99

DEEL 3 / PART 3: PARTNER	105
19. High Performance Work Systems: Evaluatie en perspectief <i>Willem de Nijs en Erik Poutsma</i>	107
20. PARTNERen met Erik <i>Max Visser</i>	129
21. Einde van een tijdperk <i>Yvonne Benschop</i>	137
22. Erik Poutsma: Een (methodologisch) open-minded collega <i>Caroline Essers</i>	139
23. Erik Poutsma, een stille kracht <i>Tom De Schryver</i>	143
24. Me and Erik <i>Anne Bardoel</i>	145
25. Two poems <i>Dirk Buyens</i>	147
26. Are academics leading or lagging? An exploration of relevance gaps in the Strategic Management literature <i>Brian Tjemkes and Olivier Furrer</i>	151
27. Four women in search of the Holy Grail: An introduction to our journey searching for how to manage public value creation in the Dutch care at home sector <i>Sascha Kraus-Hoogeveen, Pascale Peters, Els van der Pool and Beatrice I.J.M. van der Heijden</i>	165
28. Over methode en inhoud van de arbeidssociologie. Arbeidssociologie zou meer gebruik moeten maken van historische en literaire bronnen <i>Erik de Gier</i>	171

PARTNER(S) AT WORK

29. Waaron linkse lieden twee voorstellen van een rechtse rakker moeten omarmen <i>Hein Vrolijk</i>	177
30. Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI). The use and experience of the HBDI model by students attending the European HRM Project 2016 <i>Joost Bucker, Eveline van der Horst and Tessa Koster</i>	185
Over de auteurs / About the authors	193

1. PARTNER AT WORK! (NEDERLANDSE INLEIDING)

Roel Schouteten, Joost Bücken en Pascale Peters

In het eerste decennium van deze eeuw was Erik Poutsma de drijvende kracht achter de PARTNER-onderzoeksgroep van de *Nijmegen School of Management*. Het was een turbulente periode waarin de Faculteit der Managementwetenschappen alle zeilen moest bijzetten om de onderzoeksvisitatie goed te kunnen doorstaan. Er was voor gekozen om onderzoekers bij elkaar te brengen in onderzoeksgroepen met een duidelijk profiel. Eén daarvan was PARTNER. PARTNER was het acroniem voor *PARTicipation and New Employment Relationships*. De nadruk van de onderzoeksgroep lag dan ook op de studie naar de verandering en vernieuwing van arbeidsrelaties waarbij vooral het vraagstuk van regulering en sturing van arbeid vanuit het perspectief van *Industrial Relations* (oftewel *Employment Relations*) en *Human Resource Management* werd bekeken. Vanuit het *Industrial Relations*-perspectief werden de ontwikkelingen in arbeidsrelaties in hun maatschappelijke en institutionele context geplaatst, terwijl het Human Resource Management-perspectief de nadruk legde op het bestuderen van arbeidsrelaties en hun invloed op de presentaties van organisaties, in de meest ruime betekenis van het woord. Deze gecombineerde invalshoek, waarin de invloed van sociale en institutionele ontwikkelingen op het macroniveau op de organisatie van arbeid en arbeidsrelaties op het meso- en microniveau centraal stond, was bepalend voor het profiel van de onderzoeksgroep PARTNER. Dit gecombineerd perspectief en de daarbij behorende onderzoeksthema's waren gebaseerd op een kritische stellingname ten opzichte van het destijds (en nog steeds) dominante onderzoeksperspectief in het HRM-domein, *managerialism*.

Zowel inhoudelijk als organisatorisch speelde Erik een centrale rol in de ontwikkeling van PARTNER. Hij bracht onderzoekers en ideeën bij elkaar om tot een duidelijk profiel en een heldere agenda voor de onderzoeksgroep te komen. Daarnaast en daartoe organiseerde hij talloze bijeenkomsten, seminars en workshops met belangrijke wetenschappers op het onderzoeksterrein van PARTNER, zoals John Delery, Peter Boxall, Chris Brewster, Andrew Pendleton, Gunther Schmidt, Paul Boselie en vele anderen. Eriks rol in dit hele proces werd gekenmerkt door een brede kennis van het onderzoeksterrein, een kritische houding tegenover de theorieën die binnen het onderzoek-domein gangbaar waren en een groot nationaal en internationaal netwerk. Alles wat hij voor PARTNER deed, deed hij met een grote mate van bescheidenheid, gekoppeld aan

Schouteten, R., Bücken, J., & Peters, P. (2017). PARTNER at work! In R. Schouteten, J. Bücken & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 1-7). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

een enorme doortastendheid in het verenigen en bijeenbrengen van verwante en minder-verwante geesten, en het vermogen om combinaties van inzichten helder te verwoorden.

Het inhoudelijke profiel van PARTNER vormde ook het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de toenmalige Masterspecialisatie Strategisch Personeelsmanagement (SPM), later *Strategisch Human Resource Management* (SHRM), wat tegenwoordig *Strategic Human Resources Leadership* (SHRL) is gaan heten. En hoewel PARTNER als onderzoeksgroep formeel niet meer bestaat – deze is opgegaan in de nieuwe facultaire onderzoeksprofielen, ofwel de *Hotspots* – zijn de fundamenteën van PARTNER nog steeds zichtbaar, zowel in het onderzoek als in het onderwijs van de leerstoelgroep *Strategisch Human Resource Management*.

Om de kernboodschap van de onderzoeksgroep en het onderwijsprogramma op elkaar te laten aansluiten was binnen de groep al snel het idee ontstaan om een ‘PARTNER-boek’ uit te brengen. Dat boek zou de specifieke identiteit en expertise van de onderzoekers en docenten van de Leerstoel en Master SPM in Nijmegen en de onderlinge relaties tussen de leden van PARTNER tot uitdrukking brengen. Het zou tevens in het onderwijs van de opleiding Bedrijfskunde kunnen worden gebruikt om het gedachtengoed van PARTNER uit te dragen naar studenten. Het boek had de volgende werktitel ‘*HRM en Performance: Een kritisch perspectief*’. Door de ontwikkelingen ten aanzien van de profilering van het onderzoek binnen de faculteit, moesten er destijds echter andere prioriteiten worden gesteld en is het PARTNER-boek jammer genoeg niet gerealiseerd. Met dit *liber amicorum* voor Erik willen we deze omissie enigszins herstellen.

In dit eerbetoon aan Erik hebben we een groot aantal auteurs bijéén gebracht die op verschillende wijzen laten zien welke verdiensten Erik heeft gehad voor het onderzoek en het onderwijs op het terrein van ‘Participatie en Nieuwe Arbeidsrelaties’ – waar het gedachtengoed van de onderzoeksgroep PARTNER voor stond. Dat gedachtengoed is nog altijd herkenbaar in de activiteiten van Erik en zijn samenwerkingspartners binnen en buiten de Radboud Universiteit, zo blijkt uit de bijdragen. De bijdragen laten tevens zien welke warme en persoonlijke relaties Erik in zijn lange carrière als wetenschappelijk onderzoeker en leermeester heeft opgebouwd: collega’s, oud-collega’s, samenwerkingspartners, co-auteurs, promovendi en netwerkpartners uit het binnen- en buitenland laten door middel van inhoudelijke en persoonlijke bijdragen zien hoe zeer zij Erik als wetenschapper én als mens waarderen.

De bijdragen zijn in drie delen bij elkaar gebracht en daarvoor gebruiken we het acroniem PARTNER als uitgangspunt. In het eerste deel, *Participation* (het PART-deel van PARTNER) zijn bijdragen bijeengebracht die handelen over (financiële) participatie. Dit is het specifieke onderzoeksterrein waarop Erik een uitmuntende internationale

reputatie heeft opgebouwd. Onderzoekspartners waar Erik nauw mee (heeft) samen(ge)werkt schetsen een kleurrijk palet aan inhoudelijke en persoonlijke bijdragen voor Erik.

In het tweede deel, *New Employment Relationships* (het NER-deel van PARTNER) worden bijdragen gepresenteerd over institutionele en demografische ontwikkelingen en hun invloed op Human Resource Management en het organiseren van mensen en hun onderlinge relaties in organisaties.

In het derde deel, *Partner* (de gehele naam van de PARTNER-onderzoeksgroep) zijn bijdragen bijeengebracht die relateren aan het partnerschap van en met Erik. Hierin staan bijdragen van auteurs die warme herinneringen hebben aan de samenwerking met Erik. Dat geldt natuurlijk ook voor de bijdragen in de eerste twee delen, maar in dit derde deel zijn de bijdragen inhoudelijk meer divers en voor een deel ook persoonlijker. In dit derde deel staat ook een bijdrage waar Erik zelf aan heeft meegeschreven (zonder te weten dat het in dit *liber amicorum* zou worden gepubliceerd). Het is een bijdrage samen met Professor dr. Willem de Nijs (voormalig leerstoelhouder SHRM en lid van de PARTNER-onderzoeksgroep) die inhoudelijk de kern van het destijds beoogde PARTNER-boek weerspiegelt. In deze bijdrage komt Eriks inhoudelijke expertise en kritische houding ten aanzien van het HRM-veld ten volle tot uitdrukking.

Met dit *liber amicorum* voor Erik ligt er nu dan toch nog een heus PARTNER-boek. Hoewel Eriks rol in de inhoudelijke totstandkoming vooral indirect is – als inspiratiebron –, is ook de inbreng van Erik zelf onmiskenbaar: alle schilderijen die de omslag sieren en ook in het binnenwerk prijken om het boek te verfraaien zijn van Eriks hand. Dit laat een extra dimensie zien van Eriks veelzijdigheid en creativiteit. Hiervoor danken wij dan ook Ineke Poutsma, de partner van Erik die het dichts bij hem staat en die ons toegang heeft gegeven tot, en de achtergronden heeft geschetst van het indrukwekkende oeuvre aan schilderijen dat Erik naast zijn wetenschappelijke werk heeft voortgebracht.

2. PARTNER AT WORK! (ENGLISH INTRODUCTION)

Roel Schouteten, Joost Bücken and Pascale Peters

In the first decade of this millennium, Erik Poutsma was the driving force behind the research group PARTNER of the Nijmegen School of Management (NSM), Radboud University in Nijmegen. In this turbulent period, the Nijmegen School of Management had to work hard to meet the criteria of the research visitations and accreditations. For that reason, the management decided to cluster all research activities in clearly profiled research groups. Among these was the research group PARTNER. PARTNER was the acronym for PARTicipation and New Employment Relationships.

The focus of the PARTNER research group was to study change and renewal of labour relations, more specifically to look into questions related to regulation and management of labour by taking an Industrial Relations and Human Resource Management perspective. From an Industrial Relations perspective, labour relations developments were studied in their societal and institutional contexts, whereas the Human Resource Management perspective emphasized the study of labour relations and their impact on all aspects of organisational performance. This combined perspective, in which the macro-level societal and institutional influences on work and labour relations at the meso and micro levels were focused on, exerted its influence over the profile of PARTNER. This combined perspective and the associated themes studied by the PARTNER research group members were informed by a critical approach towards the dominant managerial research perspective that at that time dominated (and still dominates) the HRM domain.

Erik played a central role in the development of the PARTNER research group. He brought together a wide range of researchers and ideas in order to develop a clear profile and a challenging and innovative research agenda. Among other activities, he organised meetings, seminars, workshops with researcher from all over the world, such as John Delery, Peter Boxall, Chris Brewster, Andrew Pendleton, Gunther Schmidt, Paul Boselie and many others. Erik's input of his knowledge on a broad array of topics, his critical attitude towards contemporary management theories and his large national and international networks were invaluable. This he combined with his modest personality and a strong determination and firmness to bring together people and ideas. Especially his ability to describe this amalgam of ideas and insights clearly for all participants was remarkable.

Schouteten, R., Bücken, J., & Peters, P. (2017). PARTNER at work! In R. Schouteten, J. Bücken & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 1-7). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

The content of the PARTNER profile formed the fundament of the Master specialization programme Strategic Personnel Management, which was later renamed into Strategic Human Resource Management, and today is known as Strategic Human Resources Leadership. Although PARTNER as such had to give way to other research groups within the NSM, its fundamental bases are still present in the research and teaching activities of scholars of Strategic Human Resource Management at Radboud University.

To export the vision and identity of the PARTNER programme to a broader audience, the idea was launched to publish a PARTNER book in which members of the research group could share their expertise with others and that could show the cohesion of the PARTNER group and the interrelatedness of its members' research interests. The book could also be used in the teaching activities that were part of the SPM's (and later SHRM's) Master programme. The PARTNER book was entitled 'HRM and Performance: A critical perspective'. Unfortunately, in view of the new priorities of the faculty and the new clustering of researchers initiated at the faculty level, the PARTNER book was never realised. This *liber amicorum* for Erik, therefore, can be perceived as an attempt to restore the original plan for the PARTNER book.

In this tribute to Erik and his scholarly career, we present a collection of writings of scholars that all honour Erik's contributions regarding research and teaching in the area of participation and new labour relations. All express the warm and friendly relationships that they have developed with Erik over the past years. Colleagues, former colleagues, research partners, co-authors, PhD candidates and network partners in the Netherlands and abroad all show by means of their academic and personal contributions how much they appreciate Erik as a highly esteemed scholar and person.

The contributions in this *liber amicorum* are clustered in line with the PARTNER acronym. Part I, Participation (the PART part of PARTNER) presents contributions on financial participation, Erik's key research area in which he has built up an excellent reputation. Research partners of Erik show a colourful mix of personal and scholarly writings to honour Erik.

In Part 2, New Employment Relationships (the NER part of PARTNER), contributions on institutional and demographic developments and their influence on the HRM field and the management of people and their relations in organizations are presented.

Part 3, Partner (reflecting the full PARTNER acronym), includes contributions that particularly reflect and recall to memory the wonderful cooperation and partnerships of Erik and with Erik. Although this is also true for the contributions presented in Part 1 and Part 2, particularly the diverse contributions in Part 3 have a more personal character. Without having informed Erik about this, Part 3 also includes a contribution by

Erik himself. This contribution has been written together with Professor dr. Willem de Nijs (former chair of SPM and the PARTNER research group) and reflects the core message of the PARTNER book that Erik and Willem planned to edit, which perfectly expresses Erik's great expertise and critical approach to the field of HRM.

In conclusion, this *liber amicorum* for Erik may be perceived to replace the idea of the PARTNER book. In this edited volume, Erik's role is more indirect and diffuse, as he was our source of great inspiration. However, a more direct input of Erik is also present and consists of the colourful fantasies reflected in the paintings of the Master himself on the cover of this *liber amicorum* and inside the book at pages where Part 1, 2 and 3 start. These pictures clearly reflect Erik's multifaceted personality and qualities, including his great creativity. In view of this, we also thank Ineke Poutsma, Erik's partner in his working life and far beyond, who gave us access to and insights into the background of the impressive oeuvre of Erik's wonderful paintings, which can be added to his great scholarly output.

DEEL 1 / PART 1:

PARTICIPATION



3. REFLECTIONS ON INTERNATIONAL COMPARISONS IN THE FIELD OF INDUSTRIAL PARTICIPATION

Chris Brewster and Elaine Farndale

Introduction

The relationship between different forms of employee participation, both through voice as indirect and direct participation and through financial participation remains a critical area for Human Resource Management (HRM) and Employment Relations (ER) research. There are unanswered questions in all areas and in the relationship between them.

It is clear that there has been a decline in indirect representation through trade unions, works councils and joint consultative committees and there is argument about whether those forms have been replaced by more direct representation (Purcell & Georgiadis, 2007). There also seems to be an increased use of financial participation in several market economies (Gollan, 2001). The financial participation literature deliberately seeks to investigate the complementarities with other employee involvement mechanisms and voice. While most of this literature suggests positive synergies, part of the research suggests the possibilities of substitution of voice by financial participation. These effects will be made more complex by the considerable differences between countries.

This brief teaching note attempts to summarise what we know in each of these areas. The note relies heavily on the work of Erik Poutsma, one of the leading figures in this crucial area of Human Resource Management. The paper examines, in order, the notions of employee voice, financial participation, country effects, and the complementarities between these factors.

Employee voice

Employee voice is a 'very broad term' (Budd, Gollan, & Wilkinson, 2010: 303) covering every opportunity for employees to engage with their managers: from formal institutional representation to informal day-to-day participation; and on different levels: from collective bargaining to job enrichment. Indirect participation involves a 'third party', combining the views of numbers of employees; direct participation is constituted through consultation and two-way communications, such as briefings (Bryson,

Brewster, C., & Farndale, E. (2017). Reflections on international comparisons in the field of industrial participation. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 9-20). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

2004; Poutsma & Veersma, 2009; 2010). Employee voice is hotly debated. Is direct participation via consultative arrangements an attempt to undermine the independent employee voice provided by trade unionism or does it supplement it (Brewster, Wood, Croucher, & Brookes, 2007; Lansbury, 1995)? The debate is focused on the belief that efficiency is associated with direct forms of participation and that indirect participation is limited in its contribution to organisational outcomes. The interests of employees and management in the efficient and effective running of the business clearly overlap, but are also different (Nienhueser, 2011).

The moral argument for participation is that even where the interests of the workers run counter to organisational efficiency, as human beings they still have a 'right' to be heard. Much of the HRM literature argues that direct participation will benefit the organisation through coordination, saving of management time and joint problem solving. Much of it implies, by contrast, that indirect participation will benefit employees at the expense of organisational efficiency. Of course, companies may benefit in several ways (Gollan & Markey, 2001) by: a resolution of problems, a mitigation of conflict, an easier acceptance of change and an improved quality of decisions, thus 'adding value' to the business (Ackers, Marchington, Wilkinson, & Dundon, 2006; Marchington, 2001), so that employers as well as employees may seek collective regulations safeguarding flexibility and security in the workplace (Hagen & Trygstad, 2009).

Financial participation

Financial participation has two generic forms: profit sharing and employee share ownership (Pendleton & Poutsma, 2003; Pendleton, Poutsma, Brewster, & Van Ommeren, 2001; 2002; Pendleton, Poutsma, Van Ommeren, & Brewster, 2003). Profit-sharing, is the sharing of annual profits between providers of capital and providers of labour by giving employees, in addition to a fixed wage, a variable part of income directly linked to profits. In practice, profit-sharing can take various forms, providing employees with immediate or deferred benefits; being paid in cash, enterprise shares or other securities; or it can be allocated to specific funds invested for the benefit of employees.

Employee share ownership provides for employee participation in enterprise results in an indirect way (on the basis of participation in ownership), either by receiving dividends, by the appreciation of employee-owned capital, or a combination of both. Employee share ownership can take many different forms (Kaarsemaker, Pendleton, & Poutsma, 2012). Typically, a portion of company shares is reserved for employees and offered at privileged terms. Or employees are offered options to buy their company's shares after a certain amount of time, under favourable tax provisions, either through stock bonus plans or stock options plans, or immediately. Alternatively, an employee benefit trust is set up through employee share ownership plans (ESOPs), which acquire

company shares that are allocated periodically to each employee's ESOP account. Employee share ownership can be built up by a savings plan with contributions (allocation of stock options, part of wages and/or cash savings) from employee and/or employer. These have become known as 'save-as-you-earn schemes' and are most common in the UK and Ireland. Employee share ownership plans aim to address longer term objectives such as alignment with and more commitment to company goals, while schemes that offer options may provide both productivity and retention of employees (see for an overview Kaarsemaker et al., 2012).

Profit sharing and share schemes are not necessarily available to all employees. Such schemes are often focussed on key personnel and even in the case of broad eligibility schemes (Braam & Poutsma, 2015; Poutsma & De Nijs, 2003) may have a distribution pattern related to salary levels or other job position factors (Pendleton et al., 2001). Financial participation is not always 'democratic'; it can be narrow-based, restricted to a small number of senior managers, in contrast to broad-based, spread throughout the firm (Pendleton et al., 2001). It has been seen as a valuable tool for rewarding participative employees to increase outcomes (Blasi, Kruse, Sesil, & Kroumova, 2003) but also as a contribution to keeping the unions out or reducing their influence. Whether the schemes achieve their objectives is contentious.

Country effects

It is well-known that there are substantial differences in participation, particularly indirect participation between countries (Bamber, Lansbury, & Wailes, 2011; Barry & Wilkinson, 2011; Nienheuser & Warhurst, 2012). This is also true for financial participation (Poutsma, 2001), though arguably this may be reducing as the concept spreads (Poutsma & Veersma, 2001). In both cases, government policy plays a significant role (Bekker, Pendleton, Poutsma & Veersma, 2004).

These differences have been encompassed in the comparative capitalisms literature (Amable, 2003; Hall & Soskice, 2001; Jackson & Deeg, 2008; Whitley, 1999). The evidence base is limited, but the theory includes participation - employee representation, voice and financial forms - as the features distinguishing one form of capitalism from another (Whitley, 1999). In the Anglo-Saxon liberal market economies (LMEs), employee voice mechanisms are likely to be weaker and more individually orientated (Gospel & Pendleton, 2003). The concept of sharing profits or other assets with employees is necessarily related to the profit-based private enterprise system; so it is not surprising that the LMEs, such as the UK and the USA are generally where financial participation has flourished (Blasi et al., 2003; Pendleton et al., 2003). In coordinated market economies (CMEs), employee financial participation has been more influenced

by government policies attempting to encourage asset accumulation, a wider distribution of the ownership of capital or profit-sharing (Poutsma, 2001).

Combining both representative and financial participation, in some countries such as Sweden and Germany, representative participation and financial participation may therefore function as substitutes for each other rather than complements. Indications for this are found for the lower levels of financial participation and elaborate levels of representative participation there. By contrast, in those countries with more extensive legal regulation of both representative participation and of financial participation, such as France, there will be evidence of both forms of participation acting in a complementary fashion (Poutsma, 2001).

The varieties of capitalism literature (Hall & Soskice, 2001) identifies similarities in institutionalized settings across groups of countries, most commonly comparing LMEs and CMEs. As a result of these settings, the employment activities of indigenous firms within each market economy are said to align with the institutionalized context. For multinational corporations (MNCs), this raises a challenge as they operate across institutionalized settings. Evidence has therefore been found of differences in the HRM practices adopted by foreign-owned and indigenous MNCs, as well as between MNCs and indigenous organizations (Farndale, Brewster, & Poutsma, 2008).

Complementarities

Research on the relationship between voice and financial participation remains rare, (though see Croucher, Brookes, Wood, & Brewster, 2010; Poutsma, Hendrickx, & Huijgen, 2003; Poutsma, Kalmi, & Pendleton, 2006). But there is now a reasonable body of evidence (Blinder, 1990; Doucouliagos, 1995; Kalmi, Pendleton & Poutsma, 2005; Kruse & Blasi, 1997; Kruse, Freeman, Blasi, Buchele, Scharf, Rodgers, & Mackin, 2004; Pérotin & Robinson, 2003; Poutsma, 2001) to support claims that these forms complement each other and may have synergetic effects. However, some studies find that financial participation is more prevalent in unionized environments (Conyon, Peck & Reed, 2001; Gregg & Machin, 1988; Pendleton, 1997) and others find the opposite (Festing, Groening, Kabst & Weber, 1999). The relationship between financial participation and collective bargaining structures is a controversial issue in Europe, where unions may believe that financial participation is being used to force decentralisation of bargaining arrangements (Pendleton & Poutsma, 2003).

The complementarities show a complex pattern. Direct participation and representative participation are not substitutes (Brewster et al., 2007), as these different forms of indirect participation tend to re-inforce, rather than undermine, each other. The link between voice and financial participation is a weak one and is limited to a link between direct systems of voice and financial participation. Employee share schemes and some

forms of direct participation are more likely to be found where collective bargaining is weak. Market economy moderates the relationship between forms of voice and financial participation. There are correlations between varieties of capitalism and the use of financial participation and employee voice. Indirect representation through councils, committees and collective bargaining do not exclude financial participation, although unionization has a negative effect on the use of share schemes.

Conclusions

The issues that have been discussed in this paper are critical for anyone aiming for an understanding of human resource management, industrial relations, and organisations working across national borders. For further information, we direct the reader to the extensive and insightful work of Erik Poutsma.

References

- Ackers, P., Marchington, M., Wilkinson, A., & Dundon, T. (2006). Employee Participation in Britain: From Collective Bargaining & Industrial Democracy to Employee Involvement & Social Partnership: Two Decades of Manchester/Loughborough Research. *Decision*, 33(1), 75-88.
- Amable, B. (2003). *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Bamber, G.J., Lansbury, R.D., & Wailes, N. (Eds.) (2011). *International and Comparative Employment Relations*. London: Sage.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (Eds.) (2011). *Research Handbook of Comparative Employment Relations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bekker, S., Pendleton, A.D., Poutsma, F., & Veersma, U. (2004). *The Financial Participation: Between National Institutions and Organisation Policy. The development of forms of financial participation within Europe*. Utrecht: Utrecht School of Governance.
- Blasi, J., Kruse, D., Sesil, J., & Kroumova, M. (2003). An assessment of employee ownership in the United States with implications for the EU. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 893-919.
- Blinder, A.S. (1990). *Paying for Productivity: a look at the evidence*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Braam, G.J.M., & Poutsma, F. (2015). Broad-Based Financial Participation Plans and Their Impact on Financial Performance: Evidence from a Dutch Longitudinal Panel. *De Economist*, 163(2), 177-202.

- Brewster, C., Brookes, M., Croucher, R., & Wood, G. (2007). Collective and Individual Voice: Convergence in Europe? *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1246-1262.
- Brewster, C., Wood, G., Croucher, C., & Brookes, M., (2007). Are Works Councils and Joint Consultative Committees a Threat to Trade Unions? A Comparative Analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 28(1), 53-81.
- Bryson, A. (2004). Managerial responses to union and non-union voice in Britain. *Industrial Relations*, 43(1), 213-141.
- Budd, J.W., Gollan, P.J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310.
- Conyon, M., Peck, S., & Read, L. (2001). Performance pay and corporate structure in U.K. firms. *European Management Journal*, 19(1), 73–82.
- Croucher, R., Brookes, M., Wood, G., & Brewster, C. (2010). Context, strategy and financial participation: A comparative analysis. *Human Relations*, 63(6): 835-855.
- Doucouliaios, C (1995). Worker Participation and Productivity in Labor Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 49 (October), 58-77.
- Farndale, E., Brewster, C. J., & Poutsma, E. (2008). Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2004-2023.
- Festing, M., Groening, Y., Kabst, R., & Weber, W. (1999). Financial Participation in Europe. Determinants and Outcomes. *Economic and Industrial Democracy*, 20(2), 295-329.
- Gollan, P.J., & Markey, R. (2001). Conclusions: Models of Diversity and Interaction. In R. Markey, P. Gollan, A. Hodgkinson, A. Chourraqui & U. Veersma (Eds.). *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment: Diversity and Interaction*, pp.322-342. Ashgate: Aldershot.
- Gollan, P.J. (2001). *Employee information and consultation: New directions in the UK and Europe. Research Report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gospel, H., & Pendleton, A. (2003). Finance, corporate governance and the management of labour: A conceptual and comparative analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 41(3), 391-607.
- Gregg, P., & Machin, S. (1988). Unions and the Incidence of Performance Linked Pay Schemes in Britain. *International Journal of Industrial Organisation*, 6(1), 91–109.
- Hagen, I.M., & Trygstad, S.C. (2009). Local flexicurity: resolving the conflict between direct and representative participation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 15(3-4), 557-577.

- Hall, P., & Soskice, D. (eds.) (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Jackson, G., & Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: understanding institutional diversity and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 39, 540-561.
- Kaarsemaker, E., Pendleton, A., & Poutsma, E. (2012). Employee and Share Ownership. In: A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.). *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*. Oxford: Oxford University Press.
- Kalmi, P., Pendleton, A., & Poutsma, E. (2005). Financial Participation and Performance in Europe. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 54-67.
- Kruse, D., & Blasi, J.R. (1997) *Employee Ownership, Employee Attitudes and Firm Performance*. Washington, DC: National Bureau of Economic Research.
- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R., Scharf, A., Rodgers, L., & Mackin, C. (2004). Motivating employee-owners in ESOP firms: human resource policies and company performance. In V. Pérotin & A. Robinson (Eds.). *Employee participation, firm performance and survival*. Amsterdam, etc.: JAI.
- Lansbury, R. (1995). Workplace Europe: New Forms of Bargaining & Participation. *New Technology, Work & Employment*, 10(1), 47-55.
- Marchington, M. (2001). *Management Choice and Employee Voice*. Wimbledon: CIPD.
- Nienheuser, W. (2011). Empirical research on human resource management as a production of ideology. *Management Revue*, 22(4), 367-393.
- Nienhueser, W., & Warhurst, C. (2012). Comparative Employment Relations: definitional, disciplinary and development issues. In C. Brewster & M. Mayrhofer (Eds.). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pendleton, A. (1997). Characteristics of workplaces with financial participation: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey. *Industrial Relations Journal*, 28(2), 103-119.
- Pendleton, A., Poutsma, E., Brewster, C., & Van Ommeren, J. (2001). *Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pendleton, A., Poutsma, E., Brewster, C., & Van Ommeren, J. (2002). Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union: incidence, company characteristics and union representation, *Transfer*, 8(1), 47-62.
- Pendleton, A., Poutsma, E., Van Ommeren, J., & Brewster, C. (2003). The incidence and determinants of employee share ownership and profit sharing in Europe. In T.

- Kato & J. Pliskin (Eds.). *The Determinants of the Incidence and the Effects of Participatory Organizations*. Amsterdam: JAI Press.
- Pendleton, A.D., & Poutsma, F. (2003). *The Policies and Views of Peak Organisations towards Financial Participation* (synthesis report). Dublin: European Foundation.
- Pérotin, V., & Robinson, A. (2003). *Employee participation in profit and ownership: a review of the issues and evidence*. Luxembourg: European Parliament.
- Poutsma, E. (2001). *Recent Trends in Employee Participation in the European Union*. Brussels, Office for Official Publications of the European Communities.
- Poutsma, E., & De Nijs, W. (2003). Broad Based Employee Financial Participation in Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 863-892.
- Poutsma, E., Hendrickx, J., & Huijgen, F. (2003). Employee Participation in Europe: in search of the participative workplace. *Economic and Industrial Democracy* 24(1), 45-76.
- Poutsma, E., Kalmi, P., & Pendleton, A.D. (2006). The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 637-667.
- Poutsma, F., & Veersma, U. (2001). Financial Participation in Europe: a Case of Anglo Saxonization? In F. Poutsma & U. Veersma (Eds.). *New Roads in Worker Participation*. Nijmegen: KUN.
- Poutsma, F., & Veersma, U. (2010). Direct and indirect participation: reconcilable voices? In F. Garibaldo & V. Telljohann (Eds.). *The Ambivalent Character of Participation* (pp. 25-32). Berlin: Peter Lang.
- Purcell, J., & Georgiadis, K. (2007). Why should employers bother with worker voice? In R.B. Freeman, P.F. Boxall & P. Haynes (Eds.). *What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American Workplace* (pp.181-197). Ithaca, NY: IRL Press.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.

For further information, see also (among other work by this noted researcher):

- De Nijs, W.F., & Poutsma, F. (2006). Financial Participation revisited: editorial special Issue. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 539-543.
- Gollan, P.J., & Poutsma, F. (2006). New Roads in Organizational Participation? *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 45(4), 499-512.
- Kaarsemaker, E.C.A., Pendleton, A., & Poutsma, F. (2010). Employee Share Ownership. In A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (pp. 315-337). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Kaarsemaker, E.C.A., & Poutsma, F. (2006). The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 669-686.
- Poutsma, F. (2016). Employee share ownership plans. In A. Wilkinson & S. Johnstone (Eds.), *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 118-119). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Poutsma, F. (2007). Financiële participatie als instrument voor Human Resource Management. In G. Bruinsma (Ed.), *Aandelen voor werknemers* (Serie OR Strategie en Beleid) (pp. 47-62). Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Poutsma, F. (2016). Financial participation. In A. Wilkinson & S. Johnstone (Eds.), *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 143-144). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Poutsma, F. (2004). La participation financière des employés est-elle à un carrefour? *Les Cahiers de la Fondation*, 59-60 (59-60), 51-58.
- Poutsma, F., Blasi, J., & Kruse, D. (2012). Employee share ownership and profit sharing in different institutional contexts. *International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1513-1518.
- Poutsma, F., & Braam, G.J.M. (2012). Financial Participation Plans and Firm Financial Performance: Evidence from a Dutch Longitudinal Panel. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 13, 139-185.
- Poutsma, F., De Nijs, W.F., & Poole, M. (2003). The global phenomenon of financial participation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 855-863.
- Poutsma, E., & Kaarsemaker, E.C.A. (2015). Added Value of Employee Financial Participation. In M. Andresen & C. Nowak (Eds.), *Human Resource Management Practices. Assessing Added Value* (pp. 181-196). Heidelberg: Springer.
- Poutsma, E., Ligthart, P.E.M., Pendleton, A., & Brewster, C. (2013). The Development of Employee Financial Participation in Europe. In E. Parry, E. Stravrou & M. Lazaro (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 179-213). Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Poutsma, F., Ligthart, P.E.M., & Schouteten, R.L.J. (2005). Employee Share Schemes in Europe, a case of Anglo-Saxonisation. In R. Kabst & A. Giardini (Eds.), *International komparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des Cranfield Projects on International Human Resource Management* (pp. 99-122). München: Rainer Hampp Verlag.
- Poutsma, F., Ligthart, P.E.M., & Schouteten, R.L.J. (2005). Employee Share Schemes in Europe. The Influence of US Multinationals. *Management Revue*, 16(1), 99-122.

- Poutsma, F., Ligthart, P.E.M., & Schouteten, R.L.J. (2009). Employee share schemes in Europe. The influence of US multinationals. In R. Kabst, A. Giardini & M.C. Wehner (Eds.). *International komparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des 'Cranfield Projects on International Human Resource Management'* (pp. 413-440). München: Rainer Hampp Verlag.
- Poutsma, F., & Nagelkerke, A.G. (2003). De ontwikkeling en betekenis van financiële participatieregelingen. In P.J.W. Duffhues & R. Kabir (Eds.). *Personeelsopties en andere vormen van variabele beloningen in Nederland* (pp. 5-23). Tilburg: CentER Applied Research, Universiteit van Tilburg.
- Poutsma, F., van Eert, C., & Ligthart, P.E.M. (2015). Employee Ownership and Organizational Citizenship Behavior: High Performance Ownership Systems and the Mediating Role of Psychological Ownership. In A. Kauhanen (Ed.). *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* (pp. 223-248). Bradford, UK: Emerald.
- Poutsma, F., & Voets, H. (2007). Perspectief op Participatie. In E. de Gier & F. Huijgen (Eds.). *Het Arbeidsbestel Binnenstebuiten* (pp. 37-50). Apeldoorn: Het Spinhuis.
- Van Leuken, V.P.M., & Poutsma, F. (2004). Financiële participatie in het resultaat. Participatie van medewerkers en aandelenplannen. In *Handboek Methoden, Technieken en Analyses voor Personeelsmanagement* (pp. 101-134). Deventer: Kluwer.

4. BROAD-BASED EMPLOYEE SHARE OWNERSHIP AND PROFIT-SHARING

Joseph R. Blasi¹

A Salute to Erik Poutsma!

I want to begin by saluting and congratulating Professor Erik Poutsma on his retirement. All of us in the field of broad-based employee share ownership and profit-sharing have benefitted from Erik's many years of research and comradely collegial collaboration and we look forward to many more years of cooperation with him in retirement. I want to especially thank him for his contributions to the Fellowship Program focused on these research topics at the Rutgers School of Management and Labor Relations where he has served for many years as a Rutgers Research Fellow and as a Faculty Mentor. He has presented and commented on many research papers and also guided and helped many a young scholar. His leadership in studying these questions in the Netherlands and in Europe and his work with the European Union are his enduring achievements. I will structure my contribution in the following way. First, I will present some challenging thoughts on business and society in the United States and Europe. Second, I will address the question of whether employee share ownership and profit sharing is enough to fix capitalism.

Challenging Thoughts on Business and Society in the United States and Europe

As researchers in this area look at the landscape of capitalism in both the United States and Europe we observe similar phenomena: significant, if not rising concentration of wealth in terms of the high concentration of both access to capital ownership and capital income in the top 1%, 5%, and 10%; fixed wages that are not growing at the rates they grew after the middle of the last century; mounting automation and technological unemployment combined with high youth unemployment and some disturbing trends in reduced labor force participation; and, for many, a decline in the security that they have depended upon for a thriving and secure retirement. How can employee share ownership and profit sharing respond to these issues? All of these profit and equity sharing ideas, which we will now label 'capital shares' offer a direct approach to broadening access to both capital ownership and capital income and thus addressing economic inequality directly.

Blasi, J.R. (2017). Broad-based employee share ownership and profit-sharing. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 21-25). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

One approach to this agenda is the study of national incidence and cases and datasets in order to understand if these ideas work well for workers and companies. Indeed, Professor Poutsma is an accredited leader in this area in the European Union. After years in which this field of study was atrophying in the United States, more of this research is taking place as a result of the Rutgers Fellowship Program.² However, it must be recognized that simply keeping up studies in these areas and preventing this field of study from disappearing as social science departments and business schools invest 95% of their energies in studying many other issues that are not likely to fix capitalism, is not a good way forward.

Another approach is a business and society approach where we recognize that this field is larger than the next case study or the next company survey or the next national survey. This approach recognizes that the types of business models that emerge in a nation or a region of the world and the number of firms that practice these business models, are not merely a function of individual volition and voluntary action by individuals who found and manage companies. There is a context that determines a lot of individual and group and organizational behavior. For example, here in the United States, approximately every five years, the Federal Government allots about \$1 trillion dollars, yes, \$1,000 billion dollars or more than \$200 billion per year, as tax benefits to corporations and businesses for a wide variety of purposes, such as tax incentives/tax credits/tax deductions for accelerated depreciation, to encourage manufacturing, or to encourage new technologies, and so forth.

Very few people believe that there is anything wrong with such a huge basket of tax incentives. However, in reality, this huge set of resources is pressed into service to encourage existing economic and business structures that tend to concentrate capital ownership and capital income at the very top. Broad-based employee share ownership and profit sharing will always be a niche and minor part of the economies of the U.S. and Europe unless citizens and governments and policy leaders recognize that most of the tax benefits to corporations will need to be significantly restructured so that as a condition of receiving these tax benefits, the firms and businesses need to have broad-based employee share ownership and profit sharing. If this does not happen, the overarching set of incentives for business structure and formation will be firms that concentrate wealth and capital income and firms who are oriented mainly to their non-employee shareholders. If the tax incentives to corporations are not restructured to include encouraging broad-based employee stock ownership and profit sharing then the idea that capitalism should be characterized by having a lot of owners of capital and beneficiaries of capital income will slowly fade away and capitalism will turn back into the feudalism from which it emerged. No amount of research or foundation support or even public support would change this. I address this issue in my book *The Citizen's*

Share: Reducing Inequality in the 21st Century, with colleagues Richard Freeman and Douglas Kruse (2013).

Is Employee Share Ownership and Profit Sharing Enough to Fix Capitalism?

Scholars who believe that there is an evidence-based policy argument for considering broad-based employee stock ownership and profit sharing need to confront the critical question about whether these mechanisms can be truly significant enough to fix capitalism in terms of inequality, notwithstanding the ideas noted above. A brief demographic analysis suggests that the answer to this question is no. Other ideas also need to be considered.

Let us consider the demographic argument. Out of a total employed population of about 325 million in the U.S., about 148 million have nonfarm employment. However, these 148 million individuals are not the total group that could potentially benefit from broad-based employee share ownership and profit sharing. Those that are workers in for-profit corporations and businesses certainly can have broad-based profit sharing and (or) employee share ownership in their company.

However, there are many employees in the non-farm sector who would be much less likely or never likely to have access to broad-based profit sharing and (or) employee share ownership at their workplace. About 22 million are involved in education and healthcare. In education, capital shares are not likely to spread. In healthcare, these ideas have not spread quickly and may not be implementable (for example, in non-profit hospitals). Another 22 million working adults are employed by Federal, state, regional, and local governmental units. Broad-based employee share ownership and profit sharing will not be relevant in the state and governmental settings.³ Moreover, in January 2017, 5.7 million workers were unemployed and 74 million adults were not in the labor force as a result of falling labor force participation.⁴ This means that there are, to take the sum of all of these work groups – 22 million in healthcare/education, 22 million in government, 5.7 million unemployed, and 74 million adults not in the workforce –, approximately about 124 million adults who are either working or not in the labor force where economic inequality may be an issue in their lives and they do not and may never have access to broad-based employee ownership and profit sharing. The question then arises as to what are the policy alternatives for this group consistent with property ownership and private sector driven solutions.

The answer to this question would be a society-wide form of capital shares similar to a Universal Basic Income that would provide both equity shares and profit shares (dividend payments) to citizens not connected to their place of employment. Indeed, the mechanisms to set up and fund these new citizens' trusts (which is what I will call them for now) may have some similarity to employee share ownership and profit shar-

ing mechanisms. Social science scholars will also need to study how citizens who have such capital ownership and capital income function in a mutualistic society where pro-social work is favored rather than employment-based work. Pro-social work is still work but it does not produce goods or services for a private business, rather it involves working for society, namely, political participation, providing social support to the sick, the infirm, the elderly, supporting and helping children and the disabled, reading to the blind, and so forth. It also includes developing new cultural, environmental, and artistic projects for the society.

Certainly, the funding of these capital share programs or citizen's trusts will be a function of the first point, namely, how the overall tax incentives of society are structured to encourage them. For the purpose of a brief discussion here, I envision that most societies will not be able to raise taxes high enough or take enough funds from the general budget of the Federal state in order to provide such payments to all citizens directly. I would then expect that these 'citizen's trusts' would be funded in the following manner (similar to the funding of the Employee Stock Ownership Plan or ESOP which is a prevalent form of employee share ownership in the U.S. invented by former law professor and investment banker Louis O. Kelso).

I would expect that every region or local state would set up a citizen's trust with seed funds from the Federal government. The Federal Treasury would license managers of investment funds to manage these funds privately on contract with states with guidelines for portfolio diversification and risk control, similar to those employed by the Norway Sovereign Fund or the California State Employees Retirement Fund (CALPERS) or the Alaska Permanent Fund (which is a similar trust for all Alaska citizens. The Federal government would provide for low credit rates for these citizen's trusts to borrow from the state Treasury and special tax incentives for these citizen's trusts to raise bonds for capital. Each citizen's trust would use the seed money from the state as a basis of borrowing more funds using these means to create leverage. Finally, very wealthy individuals and estates (such as those worth billions or private philanthropic foundations) would receive tax benefits to contribute capital to the citizens trusts. The funds would be invested in a basket of market investments and the return would be used to pay a citizen's trust dividend.

I would expect that many of the scholars studying broad-based employee share ownership and profit sharing will also be studying these citizen's trusts in the coming years.

Conclusion

My hope is that Professor Erik Poutsma will join his colleagues in these next iterations of the research issues he has come to understand so well.

¹ Note: These opinions are personal opinions and should not be ascribed to any institution with which I am affiliated.

² See the Fellowship Program at: <http://smlr.rutgers.edu/content/fellowships-professorships>

³ <https://www.bls.gov/news.release/empst.t17.htm>

⁴ <https://www.bls.gov/news.release/empst.t02.htm>

5. FINANCIAL PARTICIPATION PLANS AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE

Geert Braam

‘Financial Participation Plans and Firm Financial Performance’ is het begin van een titel van één van de publicaties die ik met Erik heb geschreven over de invloed van verschillende vormen van financiële participatie op de financiële bedrijfsprestaties. De aanleiding vormde vragen aan Erik door de Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI), zijnde het expertisecentrum voor financiële participatie in Nederland. De economische crisis in 2007-2008 deed de discussie rondom beloningen van het (top)management toen wederom hoog oplopen, maar ook werd naarstig gezocht naar realistische alternatieven die Nederland aantrekkelijk konden houden voor hoger opgeleid personeel. De discussie riep niet alleen de vraag op in hoeverre financiële participatie door het management een positieve, dan wel negatieve invloed heeft op de ondernemingsprestaties, maar ook wat de voordelen zijn van zogenoemde bedrijfsbrede financiële participatie, zijnde vormen van financiële participatie die beschikbaar zijn voor het gehele personeel. Een werknemer die ook aandeelhouder is, heeft waarschijnlijk een meer duurzame verbintenis met de onderneming en voelt zich meer betrokken bij de strategie voor de lange termijn. De vraag is of bedrijfsbrede financiële participatie ook daadwerkelijk leidt tot een verbetering van de ondernemingsprestaties?

Ter beantwoording van de zojuist gestelde vragen besloot de Radboud Universiteit, zijnde Erik en ondergetekende, vanaf 2008 in samenwerking met SNPI te onderzoeken welke invloed het verstrekken van winstdeling, (certificaten van) aandelen en optieplannen hebben op de performance van ondernemingen, gemeten met zowel financiële, als niet-financiële prestatemaatstaven. Daarbij werd ook onderzocht of het uitmaakte of alleen het (top)management mocht participeren, of dat de regeling bedrijfsbreed was. Hiertoe gingen we aan de RU een uniek paneldatabestand bouwen van aan de Amsterdamse Euronext-beurs genoteerde ondernemingen voor de periode van 1992 – 2009. Wij maakten daarbij een onderscheid tussen aandelen-, winstdelings- en optieplannen, en tussen financiële participatieplannen voor alleen topmanagement en bedrijfsbrede participatieplannen.

Ons onderzoek maakt een vergelijking mogelijk tussen de effecten van verschillende vormen van financiële participatie, houdt rekening met de verspreiding van een financiële participatieplannen in de onderneming. Door beschikbaarheid van de paneldata

Braam, G. (2017). Financial participation plans and firm financial performance. In R. Schouteten, J. Bücker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 27-29). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

zijn we daarnaast in staat causale verbanden te toetsen, dit in tegenstelling tot cross-sectionele studies.

De resultaten laten zien dat bedrijven met bedrijfsbrede winstdelings- en aandelenplannen op de kortere termijn beter presteren dan bedrijven zonder deze plannen. Bedrijven met optieregelingen voor zowel het topmanagement als bedrijfsbreed presteren echter op de langere termijn slechter dan bedrijven die geen optieplannen hebben. De resultaten impliceren dat de vorm(en) van financiële participatieregeling en de toespitsing van beloningsbeleid op het topmanagement of juist bedrijfsbreed invloed heeft/hebben op de financiële ondernemingsprestaties. Deze resultaten leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan de discussie over hoe het beloningsbeleid van ondernemingen op een verantwoorde en succesvolle kan worden vormgegeven.

In december 2009 presenteerden we de eerste resultaten tijdens een diner in hotel Des Indes aan het Nederlands Participatie Instituut. Maar vanaf 2010 volgden ook presentaties op conferenties, waaronder de presentatie op het 15de *World Congress of the International Association for the Economics of Participation* (IAFEP), Université Panthéon-Assas, Paris II, in juli 2010, de VIII International workshop *HRM and performance*, Pablo de Olabide University Seville in mei 2011, en de *Mid-Year Fellows Workshop in honor of Louis O. Kelso* aan de Rutgers University in New Brunswick, New Jersey in 2015. Vooral de presentatie in Parijs was gedenkwaardig. Erik begon met de inleiding en de onderbouwing van de hypothesen. Na een zeer interessante uiteenzetting over een drietal centrale effecten van financiële participatieregelingen op de houding en het gedrag van topmanagers en medewerkers, gebaseerd op Klein (1987), zijnde (a) het eigenaarseffect, ook wel het intrinsieke effect van de regeling, (b) het motivatie-effect, en (c) het bindingseffect, waarbij identificatie met de organisatie en haar doelen plaatsvindt (het gelijkschakelen van belangeneffect), volgden de hypothesen. Echter, zodra ik de presentatie zou over nemen om de onderzoeksmethode, resultaten en conclusie te bespreken, gaf de voorzitter van de sessie aan dat er qua presentatietijd nog maar een minuut over was....

Inmiddels zijn de resultaten nationaal en internationaal gepubliceerd in onder meer het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (2010), *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* (2012) en *The Economist* (2014). Daarnaast zijn we ook begonnen met het verzamelen van informatie over niet-financiële bedrijfsprestaties en subjectieve perceptiedata, en over de transparantie van de financiële en niet-financiële informatie die bedrijven rapporteren. Een poging om onze data te combineren met de data van *Great Place to Work*® over de trots, het plezier en het vertrouwen van werknemers om op basis hiervan onderzoek te doen naar effecten van financiële participatie op goed werknemerschap is vooralsnog niet succesvol. Maar mede dankzij een (financiële) bijdrage van het SNPI zijn we ook begonnen

met een onderzoek naar verbanden tussen vormen van financiële participatie en duurzaamheidsprestaties (*Corporate Social Responsibility*) en de kwaliteit van externe financiële en niet-financiële informatie in ondernemingsverslagen. Onderliggende vragen zijn onder meer: in hoeverre heeft bedrijfsbrede participatie een positieve invloed op duurzame waardencreatie (*sustainable value creation*)?; en in welke mate is er een verband tussen vormen van financiële participatie en resultaatsturing (*earnings management*)? Daarnaast wordt de paneldataset uitgebreid tot en met 2016.

Erik, het is echt jammer dat je nu al met pensioen gaat. Ik vond het altijd leuk om met jou samen te werken. Je bent een heldere denker. Onze werkzaamheden leken op een bepaalde manier complementair, en als we vast liepen kwam je steeds met creatieve oplossingen. Ik hoop dat we nog heel lang kunnen doorgaan met onze onderzoekprojecten. Kortom, wat mij betreft, ‘*to be continued...*’

6. FINANCIËLE PARTICIPATIE EN HET MATTEÛSEFFECT

Lei Delsen

‘Even though the market is socially embedded in its organization, it is ... not socially embedded in its outcomes’. (B. van Bavel, *The Invisible Hand? How Market Economies have Emerged and Declined Since AD 500*. Oxford: Oxford University Press, 2016, p. 266).

KIEA en SNPI

Erik, de prettige herinnering is er nog steeds. In 2004 werd je uitgenodigd door Sunwoong – Sunny – Kim voor het congres ‘Flexibility and Performance: International Perspectives on Labor Market Institutions’ in Seoul. Vervolgens heb je mij gevraagd om mee te gaan naar dat congres, georganiseerd door onder meer de KIEA, de Korean International Economic Association. Vanzelfsprekend heb ik ‘ja’ gezegd en ik heb geen spijt. Samen hebben we een – wat mij betreft relevant – paper geschreven dat we in juli 2004 in de Koreaanse hoofdstad hebben gepresenteerd. Een jaar later werd het resultaat van onze samenwerking gepubliceerd in het tijdschrift van de KIEA, waarvan Sunny co-editor was (Delsen & Poutsma, 2005). De afgelopen decennia is Nederland door deregulering en decentralisatie steeds meer een Angelsaksisch land geworden: meer flexibele arbeidscontracten en minder stabiele arbeidsrelaties, maar ook meer financiële werknemersparticipatie. In het artikel analyseren we de veranderende arbeidsmarktinstituties en de economische resultaten. Er zijn geen goede economische argumenten voor deze modelverschuiving. ‘Anglo-Saxonization is just a fashion’. Beide ontwikkelingen en onze conclusie hebben niets aan actualiteit verloren, in tegendeel. Over een *update* hebben we wel gesproken, maar is er (nog) niet gekomen.

In 2014 vond het jaarlijkse SNPI-diner plaats in Restaurant Des Indes in Den Haag. In december om precies te zijn. De SNPI (Stichting Nederlands Participatie Instituut) is een non-profit organisatie met als doel het bevorderen van bedrijfsbreed en duurzaam aandeelhouderschap bij bedrijven in Nederland. Erik, je was duidelijk aanwezig die avond (blog.snpi.nl/topic/erik-poutsma). Eén van de gespreksonderwerpen aan de tafels was de toenemende flexibilisering. De volgende vraag werd gesteld: Willen bedrijven nog wel medewerkers blijvend aan zich binden? Erik Poutsma, zo leert het blog, beantwoordde die vraag ontkennend én met een maar. Medewerkers blijvend binden is

Delsen, L. (2017). Financiële participatie en het matteüseffect. In R. Schouteten, J. Bücker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 31-36). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

(ook) in het belang van bedrijven: ‘Misschien willen bedrijven meer flexibiliteit in de contracten, maar als je kijkt naar motivatie, zijn alle bedrijven beter af met gemotiveerde mensen, juist in tijden van crisis.’ In het Human Resources Management (HRM)-concept staan de integratie en betrokkenheid van werknemers centraal. Is HRM gebaseerd op een samenwerkingsverband tussen kapitaal en arbeid (het *stakeholder*-kapitalisme) wel te verenigen met het principiële belangenconflict tussen werkgever/management en werknemers kenmerkend voor de Angelsaksische verhoudingen (het *shareholder*-kapitalisme)?

Financiële participatie als remedie?

Invoering van aandelen- en optieregelingen kan de belangentegenstelling tussen werknemer en aandeelhouder reduceren en werknemers stimuleren zich te positioneren als mede-eigenaars. Dit ‘samen ondernemen’ impliceert ook participatie in de besluitvorming. Werknemersaandeelhouderschap biedt de mogelijkheid werknemers te laten delen in de financiële bedrijfsresultaten. Financiële participatie kan bovendien werknemers binden en motiveren en de bedrijfsprestaties verbeteren (Pendleton et al., 2001; Poutsma & Kaarsemaker, 2015; 2016). Aandelenregelingen voor werknemers zijn ook om andere redenen actueel. Bedrijfsbrede aandelenregelingen zijn een middel om vermogen en rijkdom eerlijker te verdelen en vormen een antwoord op de grotere inkomensongelijkheid als gevolg van de toenemende robotisering en flexibilisering van de arbeidsrelaties (Braam & Poutsma, 2015; Kaarsemaker & Poutsma, 2016).

De principaal-agent-benadering vormt de theoretische basis voor financiële participatieregelingen. De *agency*-theorie is een normatieve theorie gebaseerd op wantrouwen. Economische relaties worden geanalyseerd vanuit de principaal (werkgever) en niet vanuit de agent (werknemer). De *homo economicus* uit de standaard neoklassieke economische benadering geldt als uitgangspunt. De werknemer wordt beschouwd als een individualistisch, opportunistisch en zelfzuchtig individu. Eigenbelang prevaleert boven organisatiebelang. Financiële participatie heeft drie psychologische effecten: een direct eigenaarseffect (intrinsiek effect bevordert betrokkenheid en tevredenheid); een indirect instrumenteel effect (gelijkschakeling van belangeneffect); en een motivatie-effect (extrinsiek effect). Indien financiële participatie voor werknemers financieel loont zal dit tot meer betrokkenheid leiden (Kaarsemaker & Poutsma, 2006; Poutsma & Kaarsemaker, 2015; Braam & Poutsma, 2010; 2015). Mede-eigenaar zijn betekent echter ook dat de werknemers het ondernemingsrisico meedragen.

In Nederland is financiële participatie - winstdeling, aandelenbezit en aandelenopties - de afgelopen twee decennia toegenomen (Braam & Poutsma, 2010; 2015). In het buitenland is financiële participatie echter nog steeds een veel bekender fenomeen dan in Nederland. Dergelijke regelingen komen relatief veel voor in bedrijven met veel hoog-

gekwalficeerd personeel en nemen toe met de bedrijfsgrootte. Financiële participatie is vooral gericht op het hoger personeel en het (top)management, met als doel verhogen van het *commitment* van de kernwerknemers. Vooral multinationals en beursgenoteerde ondernemingen bedrijven in de handel en de kennisintensieve dienstensector kennen financiële participatieregelingen. Binnen het Nederlandse midden- en kleinbedrijf is financiële werknemersparticipatie minder ontwikkeld (Mol et al., 1997; Pendleton et al., 2001; Poutsma, 2001; Poutsma, De Nijs, & Poole, 2003). Financiële participatie – mede-eigendom van werknemers – leidt in de praktijk niet alleen tot segmentering en ongelijkheid tussen bedrijven, maar heeft ook toenemende ongelijkheid binnen bedrijven tussen het personeel tot gevolg.

Je recente onderzoek met Geert Braam onder Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen laat zien dat bedrijfsbrede financiële participatie in de vorm van winstdeling en aandelenparticipatie een positief effect heeft op de productiviteit en de concurrentiepositie van deze ondernemingen. Zij presteren beter dan ondernemingen zonder dergelijke regelingen (Braam & Poutsma, 2010; 2015). Het eigenaarseffect en het motivatie-effect zijn hierbij belangrijk. Winstdeling activeert de extrinsieke motivatie en aandeelhouderschap activeert de intrinsieke inzet en gevoelens van eigendom. AEX-ondernemingen met alleen een financieel participatieplan voor het management presteren slechter dan ondernemingen zonder regeling. Het effect van opties is negatief. Opties zijn vooral bedoeld om managers en personeel te binden. Het positieve effect van financiële participatie is het grootste bij bedrijfsbrede participatie. De beleidsaanbeveling die hieruit volgt is om regelingen niet alleen voor de top gebruiken. Jullie waarschuwen dat de recente roep om regulering van financiële participatie, gericht op betugeling van uitwassen – hebzucht - aan de top, ook onbedoelde gevolgen heeft. Zij beperkt de democratischere en meer gelijkmakende vormen van financiële participatie voor alle werknemers (Braam & Poutsma, 2015). Volgens de socioloog Robert Merton (1936) zijn onbedoelde gevolgen inherent aan bewuste beleidsbeslissingen. Hij riep op om dit fenomeen systematisch en objectief te bestuderen om de werkelijke gevolgen van (beleids)beslissingen beter te begrijpen.

Het matteüseffect

Het matteüseffect is een onbedoeld neveneffect van een bewuste beleidsbeslissing die de ongelijkheid vergroot. HRM start vanuit de gedachte dat menselijke mogelijkheden verder kunnen en moeten worden ontwikkeld, mede met het oog op de continuïteit van de onderneming. De grotere zeggenschap van aandeelhouders heeft er mede toe geleid dat bedrijven hun personeelsbestand hebben geflexibiliseerd. De dominantie van *Wall Street* impliceert een korte tijdshorizon. Binnen het Nederlandse bedrijfsleven is het belangrijker om risico's te mijden en op korte termijn kosten te reduceren dan te inves-

teren in scholing, kwaliteit en innovatie. De neiging van werkgevers om risico's te vermijden, leidt tot meer onvrijwillige en conjunctuurgevoelige tijdelijke, flexibele en losse arbeidsrelaties (Delsen & Poutsma, 2005). Kostenbesparingen om nu geld te verdienen gaan ten koste van de bedrijfsinvesteringen die nodig zijn om later geld te verdienen. Externe flexibiliteit en interne functionele flexibiliteit, de vergroting van de employability, zijn immers te beschouwen als elkaar uitsluitende managementstrategieën (Delsen, 1998). Bovendien heeft flexibilisering van de arbeid een 'verborgen prijskaartje' in de vorm van hogere transactiekosten om de bedrijfsorganisatie draaiende te houden. Op langere termijn schaadt dit beleid zowel het bedrijfsleven, als de concurrentiekracht van de economie.

Evenals werknemersaandelenbezit houden flexibele arbeidsrelaties een verschuiving in van traditionele ondernemersrisico's in de richting van de werknemers. De afgelopen tien jaar is in Nederland het aandeel werkenden met een flexibele arbeidsrelaties gestegen van 15% in 2004 tot 22% in 2014. In dezelfde periode steeg het aandeel van zelfstandigen, vooral zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers), van 8% tot 12% (Chkalova et al., 2015). De lonen van flexwerkers in gelijkwaardige functies zijn 10 tot 35% lager dan van vaste werknemers, zelfs na correctie voor beroep, sector, geslacht en baanduur. De zwakke positie van het arbeidsaanbod op de markt voor flexibele arbeid wordt uitgebuit (Delsen, 2014). Zowel Nederlandse werkgevers, als werknemers zijn van mening dat financiële werknemersparticipatie niet hoeft te gelden voor ZZP'ers en uitzendkrachten. De binding met de onderneming is in die gevallen te zwak. In belangrijke mate geldt dit ook voor werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (Soppe & Houweling, 2014). Bestaande regelingen van aandelenbezit van werknemers sluiten flexwerkers veelal uit. Rond 80% van de regelingen stelt een vast contract of een bepaalde minimale duur van het dienstverband als voorwaarde. In slechts 8% van de bedrijven met aandelenbezit van werknemers geldt vrijwel geen enkele voorwaarde voor deelname (Kaarsemaker & Poutsma, 2016). Dit impliceert dat een steeds groter deel van de werkenden in Nederland doelbewust wordt uitgesloten van (bedrijfsbrede) aandelenregelingen. Het bezit van aandelen in hun bedrijf onder Europese werknemers is sinds 2009 spectaculair toegenomen. De meer dan verdubbeling van het aandelenbezit in continentaal Europa, waaronder Nederland, is echter geconcentreerd bij een kleiner aantal werknemers. De democratisering van werknemersaandelen-eigendom is achteruitgegaan (Mathieu, 2016). De vermogens- en inkomensongelijkheid neemt eerder toe, en niet af door aandelenbezit-regelingen.

Conclusie

De *homo economicus* is een slechte basis voor beleid. Zelfregulering is een oxymoron. In de Nederlandse praktijk wordt – breed gedragen door zowel werknemers, als werk-

gevers – niet gekozen voor bedrijfsbreed aandeelhouderschap. Bovendien kunnen vraagtekens worden gezet bij de duurzaamheid van de bestaande aandelenplannen voor medewerkers. Flexibilisering van het personeelsbestand en aandelenbezit-regelingen voor werknemers veroorzaken niet alleen de tweedeling binnen bedrijven, maar ook de segmentering tussen bedrijven en vergroten de vermogens- en inkomensongelijkheid.

Referenties

- Braam, G.J.M., & Poutsma, F. (2010). De invloed van financiële participatie door management en werknemers op financiële ondernemingsprestaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(11), 556-563.
- Braam, G.J.M., & Poutsma, F. (2015). Broad-based financial participation plans and their impact on financial performance: Evidence from a Dutch longitudinal panel. *The Economist*, 163, 177-202.
- Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op flexibilisering*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig? *Tijdschrift voor HRM*, 1(2), 27-45.
- Delsen, L. (2014). Geen loon naar werken. In C.J.H. Jansen & L.G. Verburg (Red.). *Onderneming en beloning* (pp. 57-90). Serie Onderneming en Recht, deel 82. Deventer: Kluwer.
- Delsen, L., & Poutsma, E. (2005). Labour Market Institutions and Economic Performance in the Netherlands. *International Economic Journal*, 19(2), 169-196.
- Kaarsemaker, E., & Poutsma, E. (2006). The Fit of Employee Ownership and other Human Resource Management Practices. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 669-685.
- Kaarsemaker, E., & Poutsma, E. (2016). Aandelenbezit van werknemers en de Nederlandse arbeidsverhoudingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(2), 198-211.
- Mathieu, M. (2016). *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries*. Brussels: European Federation of Employee Share Ownership.
- Merton, R.K. (1936). The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. *American Sociological Review*, 1(6), 894-904.
- Mol, R., Meihuizen, H., & Poutsma, E. (1997). Winstdeling, aandelen en opties voor werknemers. *Economisch Statistische Berichten*, 13 Augustus, 613-615.
- Pendleton, A., Poutsma, E., Van Ommeren, J., & Brewster, C. (2001). *Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union.

- Poutsma, E. (2001). *Recent trends in employee financial participation in the EU*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Poutsma, E., De Nijs, W., & Poole, M. (2003). The global phenomenon of financial participation. *International Journal of Human Resources*, 14(6), 855-862.
- Poutsma, E., & Kaarsemaker, E. (2015). Added Value of Employee Financial Participation. In M. Andresen & C. Nowak (Eds.) *Human Resource Management Practices Assessing Added Value*, (pp. 181-196). Heidelberg: Springer.
- Soppe, A., & Houweling, R. (Red.) (2014). *Delen in modern ondernemen. Financiële werknemersparticipatie in Nederland*. Rotterdam: IvO Center for Financial Law & Governance/Erasmus Universiteit Rotterdam.

7. WERKNEMER-AANDEELHOUDER: CONTRADICTIE OF TWEE-EENHEID?

Kees Vos

Zeggenschap en eigendom. Begrippen die al dan niet in combinatie steeds belangrijke componenten van het debat binnen en over arbeidsverhoudingen zijn geweest. Daarbij kan de exacte invulling variëren al naar gelang de actuele sociaal-politieke context. Soms in termen van *shareholder- versus stakeholder value*. Dan weer met het accent op directe, indirecte en/of financiële participatie. Erik Poutsma is daarbij vanuit het perspectief van de financiële participatie gedurende de afgelopen 25 jaar nadrukkelijk en manifest betrokken geweest. Met recht de ‘Poutsma-Periode van de financiële participatie’. Hier een beknopt sfeerbeeld van een veelbewogen periode.

Financiële participatie: een veenbrand?

In die periode van 25 jaar is Poutsma betrokken geweest bij een groot aantal onderzoeken in binnen- en buitenland. Uit al die onderzoeken komt een eenduidig beeld naar voren. Werkgevers en werknemers staan in het algemeen genuanceerd positief ten opzichte van de invoering van de financiële participatie, het werknemersaandeelhouderschap (WAS). Beide partijen verwachten hiervan een grote(re) betrokkenheid van het personeel bij het wel en wee van de eigen onderneming. Met de nodige slagen om de arm laten sommige onderzoeken betere bedrijfsresultaten zien; andere onderzoeken wijzen op minder ziekteverzuim en verloop onder de werknemers. In theorie kan financiële participatie daarbij een brugfunctie vervullen tussen de tegengestelde aandeelhouders- en de werknemersbelangen. In de praktijk is een dergelijke twee-eenheid vooral aan de orde in de hogere regionen van de grotere, meestal beursgenoteerde ondernemingen. In het midden- en kleinbedrijf, de ondernemingen met minder dan 200 werknemers, komt financiële participatie, het werknemersaandelenbezit veel minder voor, terwijl het nu juist daar een brugfunctie tussen *shareholder value* en *stakeholder value* zou kunnen vervullen. Door de jaren heen blijft het aandelenbezit van werknemers daar op de 4 à 5% steken. Volgens De Beer (2008: 21) is het met financiële participatie ‘net als met een veenbrand, die lang onder de oppervlakte sluimert en dan weer opblaait, maar nooit voldoende aanslaat om het tot realiteit te brengen’. Ondanks de positieve onderzoeksresultaten, de positieve effecten die aan financiële participatie worden toegeschreven, en ondanks tal van aansprekende praktijkvoorbeelden blijft de

Vos, K. (2017). Werknemer-aandeelhouder: Contradictie of twee-eenheid? In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 37-41). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

toepassing relatief beperkt. Ter verklaring wordt vaak gewezen op de weinig actieve rol op dit gebied van de Nederlandse overheid (Huijgen, 2008), of op het karakter van de Nederlandse arbeidsverhoudingen (Kaarsemaker & Poutsma, 2016). In het navolgende wordt vooral ingegaan op enkele aspecten rond de beeldvorming, die in het bijzonder te maken hebben met de veranderingen in de sociaal-politieke context.

Westenwind

In 1602 is de Vereenigde Oostindische Compagnie opgericht. Volgens Geert Mak (2016) de eerste multinational ter wereld die draaide op het fenomeen ‘aandeel’. Om zo te zeggen: Holland als grondlegger van de *shareholder value* en daarmee als bakermat van de globalisering. De oorsprong van de *stakeholder value* ligt misschien nog veel verder terug. Althans voor zover deze terug te voeren is op ons poldermodel, de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de bedijking van de kustgebieden. Naast (maar niet met) elkaar zijn beide uitgegroeid tot de Nederlandse invulling van het Rijnlandse model, door Engelen (2016) omschreven als ‘een hybride mirakel’. Dit anders dan in Duitsland, het thuisland van het Rijnlandse model. Daar zijn werknemers van oudsher bij het ondernemingsbestuur betrokken (Van het Kaar, 2016). Hierin ligt een mogelijke verklaring waarom in ons land de verhouding tussen beide, tussen het aandeelhoudersmodel en het stakeholdermodel, herhaaldelijk een twistpunt in het maatschappelijk debat is geweest. Want wat is vitaal voor het goed functioneren van de ondernemingen? Een Angelsaksisch bestuursmodel gericht op het genereren van zoveel mogelijk aandeelhouderswaarde? Of het Europese, Rijnlandse model, de visie op de onderneming als een samenwerkingsverband, als een combinatie van deelbelangen waarin alle belanghebbenden op hun waarde geschat worden?

In de loop der jaren is het Angelsaksische gedachtengoed, het aandeelhoudersactivisme, ook in Europa steeds dominanter geworden. Goodijk (2008) spreekt van een over de Atlantische Oceaan en de Noordzee waaiende Angelsaksische westenwind, waar het Rijnlandse model maar weinig tegenwind kan bieden. In de context van de voortschrijdende internationalisering en globalisering, mede gestimuleerd door de GATT (vanaf 1947) en de WTO (1995), is de impact van kapitaalverschaffers steeds groter en die van de stakeholders navenant kleiner geworden. Overname van Europese bedrijven door Amerikaanse of Angelsaksische concerns leidt vervolgens tot assimilatie van Amerikaanse bestuursvormen. Overname van Amerikaanse bedrijven door in Europa gevestigde ondernemingen veroorzaakt erosie van de Rijnlands georiënteerde vormen van bestuur. In die periode is de totale waarde van grensoverschrijdende fusies en bedrijfsovernames jaarlijks met zo’n 50% toegenomen (Tamminga, 2006). In eigen land wordt de vrees uitgesproken voor een uitverkoop van de BV Nederland: ‘Help! We

worden overgenomen' (Wester, 2008). In dit perspectief is het aandeelhoudersbelang nauwelijks meer gericht op de continuïteit van de onderneming.

Kredietcrisis

In deze procesgang is het jaar 2008 van bijzondere betekenis. In eerste instantie kan men, afgaande op het volume aan fusies en bedrijfsovernames, dit jaar als een hoogtepunt in de naoorlogse globaliseringsgolf kunnen beschouwen, vooral wat betreft de herstelperiode na de beurskrach van 2001 en 2002. Maar 2008 is ook het jaar waarin een financiële tsunami in volle hevigheid losbarst. Wereldwijd verliezen de beursgenoteerde banken binnen tien maanden bijna 3.000 miljard dollar aan waarde. Om verdere escalatie van de kredietcrisis te voorkomen gaat men overal, zeker ook in de landen van het Angelsaksische model, over tot omvangrijke financiële interventies. Voor het eerst wordt openlijk getwijfeld aan de toekomstbestendigheid van dat model, en wordt zelfs voorzichtig gedacht aan een revival van het Rijnlandse gedachtengoed. De OECD (2007) vreest dan voor het verdwijnen van de politieke steun voor de globalisering en een herlevend protectionisme. Dit neemt echter niet weg dat in de jaren die daarop volgen de *shareholder value*, het aandeelhoudersactivisme, zijn opmars vrijwel onbelemmerd heeft kunnen voortzetten. Iets waarvan, ondanks alle kritiek op de excessieve zelfverrijking van na de kredietcrisis, vooral grootbedrijf en topmanagement geprofiteerd hebben. Daarbij vormen aandelen veeleer een aanvulling op topinkomens in plaats van een deelbelang in het ondernemingsbestuur.

Globalisering en Europeanisering

Langzamerhand breekt het inzicht door dat globalisering weliswaar welvaart genereert, maar dat de verdeling daarvan zeer veel te wensen overlaat. Volgens Piketty (2014) is de verdeling van de rijkdom dan ook één van de meest bediscussieerde en actuele vraagstukken van deze tijd. Door vermogensgroei worden de rijken steeds rijker, maar degenen die aangewezen zijn op het loon uit arbeid raken daarbij steeds meer achterop. De verdelingsvraag betreft ook de werkgelegenheid: de verplaatsing van arbeid naar lagelonenlanden in het kielzog van de globalisering en de vervanging van arbeid door kapitaal in het voetspoor van de technologische innovatie. Daarmee is de positie van de stakeholders, het economisch burgerschap (Engelen, 2000), dubbel bedreigd. Deze dubbele achterstelling wordt doorgaans mede in verband gebracht met het ontstaan van een maatschappelijke tweedeling, 'de kloof'. Die kloof is daarmee tevens te zien als een manifestatie van een aandeelhouder-werknemer contradictie.

De Europese Unie heeft hier vrijwel uitsluitend als een doorgeefluik gefunctioneerd. Het proces van de Europese eenwording is vooral ingezet als een noodzakelijke aanpassing aan de globalisering, inclusief ingrijpende consequenties voor de nationale

verzorgingsarrangementen (vergelijk bijvoorbeeld Hyman, 2001). Het heeft dan ook weinig zin bij de EU-bescherming te zoeken omdat, zoals Van Doorn (2005) aangeeft, ‘de Unie vanouds en in hoofdzaak een vrije (binnen)markt beoogt te scheppen. Het is bij de duivel te biecht gaan’. Met als gevolg dat de gemiddelde burger op EU-niveau weinig te zoeken heeft. Initiatieven in de richting van een meer sociaal Europa, zoals bevordering van een Europees sociaal model of initiatieven ter versterking van de sociale cohesie, blijven meestal beperkt tot even zovele aansporingen tot actie van de lidstaten. Voornemens tot regelgeving op sociaal gebied, bijvoorbeeld ten tijde van de totstandkoming van de Europese Akte van 1985 en het Verdrag van Maastricht van 1993, zijn steeds door vooral Brits (Angelsaksisch) verzet geblokkeerd. Niet ondenkbaar is dat het langzamerhand gegroeide (en veel besproken) democratisch tekort (deficit) in Europa veel te maken heeft met deze weeffout in de Europese bestuurlijke vormgeving. Een dergelijk sociaal tekort leidt, vanwege de marktverhoudingen binnen de EU, uiteindelijk ook tot verdelingsvraagstukken tussen en op de afzonderlijke nationale niveaus. Maar misschien zal als gevolg van de Brexit de nu nog overheersende westenwind wat gaan liggen?

Zwitserleven

Dit alles neemt niet weg dat er zeker vanaf het laatste decennium van de vorige eeuw het nodige is gedaan om een maatschappelijk draagvlak voor werknemersaandelen te creëren. Vanaf 1991 heeft hier de Europese Commissie voor een impuls gezorgd door de uitvoering van de reeks van internationaal vergelijkende PEPPER-onderzoeken. In 1992 is er de aanbeveling van de Europese Ministerraad om de invoering van financiële participatie te bevorderen door het wegnemen van belemmerende wetgeving en de invoering van fiscale steunmaatregelen. Ook de Europese Stichting in Dublin heeft diverse onderzoeken op dit gebied doen uitvoeren. In ons land heeft de in 1994 opgerichte Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI) een belangrijke rol gespeeld, zowel door middel van onderzoek, als via voorlichting en advisering.

Bij al deze acties en projecten in en vanuit binnen- en buitenland is Erik Poutsma vrijwel steeds intensief betrokken geweest. De laatste jaren vaak samen met Eric Kaarsemaker, zoals recent nog tot uiting is gekomen in een gezamenlijk artikel *Aandelenbezit van werknemers en de Nederlandse arbeidsverhoudingen* (2016). Daarin is nog eens beklemtoond dat ons land zich vooral heeft beijverd om de zojuist genoemde aanbeveling van de Europese Ministerraad *niet* te volgen. Dat er niettemin op diverse plekken in Nederland nog met enthousiasme aan de financiële participatie wordt voortgebouwd is mede aan de zendingsijver van Poutsma (en zijn collega's) te danken. Het is moeilijk voorstelbaar dat deze zendingsijver na zijn intrede in het Zwitserleven echt zal verflauwen. Daarvoor is hij eens te meer Patriarch van de Participatie.

Referenties

- De Beer, P. (2008). Werknemer of capitalist? In C.J. Vos, M. Westerhof-Van Gelder, P.C. Nieuwland-Jansen, & R.F. Hanoch (Red.). *De werknemer als aandeelhouder*. Den Haag: SNPI.
- Engelen, E. (2000). *De burger en de onderneming*. Amsterdam: Thela Thesis/Nederlands Participatie Instituut.
- Engelen, E. (2016). De keerzijde van het polderwonder. In M. Keune (Red.). *Nog steeds een mirakel? De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw*. Amsterdam: University Press.
- Goodijk, R. (2008). *Herwaardering van de Rijnlandse principes*. Assen: Van Gorcum.
- Huijgen, F. (2008). Werknemersaandeelhouderschap, wat weten we er niet van? In C.J. Vos, M. Westerhof-van Gelder, P.C. Nieuwland-Jansen, & R.F. Hanoch (Red.). *De werknemer als aandeelhouder*. Den Haag: SNPI.
- Hyman, R. (2001). The Europeanisation – or the erosion – of industrial relations? *Industrial Relations Journal*, 32(4), 280-294.
- Kaarsemaker, E., & Poutsma, E. (2016). Aandelenbezit van werknemers en de Nederlandse arbeidsverhoudingen, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(2), 198-211.
- Mak, G. (2016). *De levens van Jan Six*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas Contact.
- Piketty, T. (2014). *Kapitaal in de eenentwintigste eeuw*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Tamminga, M. (2006). Ondernemen is overnemen. Vijandige en vriendschappelijke miljardendeals zijn in Europa aan de orde van de dag. *NRC Handelsblad* 25 maart.
- Van Doorn, J.J.A. (2005). Het nationalisme is terug in Europa, met een nieuw gezicht. *NRC Handelsblad* 9 oktober.
- Van het Kaar, R. (2016). Vennootschappelijke medezeggenschap in de EU en Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(2), 181-197.
- Wester, J. (2008). *Help! We worden overgenomen*. Amsterdam/Rotterdam: Prometheus/NRC Handelsblad.

8. ERIK POUTSMA: GREAT FRIEND, GREAT SCHOLAR

Andrew Pendleton

I first met Erik in the late 1990s in Dublin, brought together by Kevin O’Kelly and Hubert Krieger to work on a Eurofound¹ project examining the diffusion of employee financial participation in Europe. Since then we have worked together ‘off and on’, but with quite a lot of ‘on’, and nearly always on some aspect of financial participation. Over these years, it has been a great privilege, and great fun, to work together with Erik. Erik has made a great contribution to our knowledge and understanding of financial participation, and this has been recognised by scholars around the world.

Erik’s personal qualities make research partnerships work. He has great organisational skills, a commitment to get things done, and a wise appreciation of human foibles. Erik may have been dismayed to discover that in my case the latter include procrastination, dis-organisation, and imperfect memory and recall. His capacity to forgive and apparently forget, but at the same time his concern to drive things forward, have meant that he is a very effective team player and partner: a tough task-master with a very human face. I have enjoyed our collaborations immensely, and have benefited enormously from working with him.

Erik was one of the first scholars to kick-off comparative work on financial participation in Europe in the twenty-first century, as European policy-makers’ attention started to turn towards this form of employee remuneration and involvement. He was engaged by Eurofound to report on the nature and potential benefits of financial participation, its incidence in Europe, and recent policy developments in a range of European countries. This was published in *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union* (2001). This report was notable for using comparative empirical data, drawn from Eurofound’s European Participation and Organisational Change survey. A concern to analyse comparative data has been a hallmark of Erik’s scholarly work ever since.

The quality and success of this report led directly to another commission by Eurofound, to further analyse the incidence and determinants of profit sharing and employee share ownership across the Member States. This is where I come into Erik’s picture, along with Chris Brewster and Jos van Ommeren. Our joint endeavours led to *Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union*, published by Eurofound in 2001. In drawing on data from all of the Member States at the time, this report

Pendleton, A. (2017). Erik Poutsma: Great friend, great scholar. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 43-46). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

was the first to provide comprehensive comparative findings on the incidence and distribution of financial participation across the European Union.

I was also delighted to work closely with Erik on the final part of the Eurofound ‘trilogy’ – *Financial Participation: the Role of Governments and Social Partners* (2004). This report examined the views on financial participation of governments and social partners in eight European countries, and identified political, technical and regulatory, and environmental barriers to the development of financial participation. Together, these reports are not as long, nor as exciting, as *Lord of the Rings*, but they nevertheless made a contribution to policy debates then taking place within some Member States and provided a useful evidence base for other scholars.

The second of these Eurofound reports involved Erik’s first use of data from the CRANET survey (Cranfield Network on International Human Resource Management), then led by Chris Brewster at Cranfield University in the UK. This marked the start of a long association with CRANET – Erik has been responsible (currently jointly with Bart Dietz at Erasmus, Rotterdam) for administration of the survey in the Netherlands for over ten years, and has played a key role in the maintenance and development of the project.

Erik made excellent use of the CRANET data in a series of research projects with other members of the network. Notably, he investigated the role of multinational companies in diffusing financial participation in countries that had a weaker tradition of employee share ownership and profit-sharing. In particular, Erik and Radboud colleagues Paul Ligthart and Roel Schouteten found that US multinationals in particular played a key role in diffusing executive share options in other countries. The diffusion role of multinationals was found to be less strong in the case of all-employee or broad-based share ownership plans. This led Erik to emphasise the role of country-level factors, and in other work he examined the role of ‘business systems’ and ‘varieties of capitalism’ in influencing the character of human resource (HR) practices.

The other main area of Erik’s work on financial participation has focused on the relationships with other HR practices. From the outset, he stressed the integration of financial participation with other forms of participation. Subsequently he developed this further in work he conducted with his PhD student Eric Kaarsemaker. Differing slightly from the norm in much of the financial participation literature, which primarily views the financial participation – employee participation synergy as a solution to free-rider problems, Erik has viewed financial participation as a component of broader HRM systems. Drawing on the Strategic Human Resource Management literature, Erik and Eric identified an ‘ownership-high performance work system’, composed not just of employee ownership, but also participation in decisions, information sharing, profit sharing, and training for business literacy. They argued that ‘fit’ between these practic-

es can enhance company performance via their complementary effect on employee attitudes and behaviour. Underlying such a fit is managerial commitment to employee ownership.

Erik's capacity and willingness to herd academic cats, along with the esteem in which he is held by colleagues around the world, has resulted in a substantial series of comparative research and publishing projects over the last fifteen years. He has initiated and organised special issues of the journals *Economic and Industrial Democracy* (with Radboud colleague Willem de Nijs), *International Journal of Human Resource Management* (with American scholars Joseph Blasi and Doug Kruse) and the US journal *Industrial Relations* (with Paul Gollan of Queensland University and Ulke Veersma of Greenwich University). He also organised a major cross-country research project on financial participation financed by the European Commission in the early 2000s. This led to a series of journal publications (also involving Panu Kalmi of Vaasa University, Finland) on the relationships between financial participation, other forms of participation and representation, and company performance. Erik was always kind enough to ask me to contribute to these projects, whilst knowing full well that there was a risk I wouldn't get my act together at a critical moment. Erik's benign tolerance, coupled with his concern to get the job done, has been a winning combination.

One of Erik's other great strengths is his pragmatism and realism. This is most obvious in his relationships with colleagues and collaborators. But it has also coloured other aspects of the research process. He realised early on that perfect data are probably unattainable. The job therefore is to collect the best data possible, whilst recognising that it will have its limitations, and then make the best of it within these constraints. Paradoxically, this has meant that Erik has collected or acquired some great data, such as panel data on Dutch company performance (with Geert Braam of Radboud University).

Erik has been a great ambassador for Radboud and Nijmegen. In organising a series of international events over the years, he has attracted a succession of foreign scholars to the city and university. Throughout the time I have known him, he has been keen to encourage international collaboration in teaching and research. His commitment to this is shown by his pivotal role in the development of the European Human Resource Management Programme involving Radboud and several other prestigious European universities. I have been a beneficiary of Erik's hospitality on several occasions, both in Nijmegen and further afield, and it has always been a great pleasure to meet-up with him.

Further international recognition of Erik's contribution to scholarship on financial participation is shown by his position as Fellow and Mentor on the Beyster Programme in the School of Management and Labor Relations at Rutgers University, USA. This is a major programme targeted at developing emergent scholars of financial participation in

US universities, coordinated by Joseph Blasi and funded by several US foundations and donors. As an indicator of Erik's esteem, he has been asked to give a 'body of work' presentation at the Beyster Workshop in La Jolla, California in June 2017.

Erik is about to retire from full-time academic life, but characteristically he has lots of activities planned. Most important, he will be able to spend more time with Ineke and his family, including helping with childcare of his grand-children. He also has some exciting new projects, which build on interests he has been developing recently outside the financial participation arena. I hope he will have some time to continue to contribute to research and scholarship on employee financial participation, and very much look forward to continuing to work with him.

References

- Pendleton, A., Poutsma, E., Van Ommeren, J. W., & Brewster, C. (2001). *Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Pendleton, A., & Poutsma, E. (2004). *Financial Participation: The Role of Governments and Social Partners*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Poutsma, E. (2001). *Recent trends in employee financial participation in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

¹ The European Foundation for the Improving of Living and Working Conditions

9. OWNERSHIP, PARTICIPATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE: TAKING A MORE HOLISTIC AND DYNAMIC PERSPECTIVE

Antonie van Nistelrooij

The topics mentioned in the title are some of the central topics in the work of Erik's, which I studied when I was one of his PhD students. To date, these very same topics are still the main points of interest in my contemporary action research which I conduct as a scholar and practitioner in the field of Organization Development and Change. I remember that I particularly liked to read Erik's article entitled 'Employee Ownership and Organizational Citizenship Behavior' (2015). In this article, Erik and his colleagues operationalized and discussed how employee ownership can have a positive influence on workers' organizational citizenship behaviors, herewith suggesting that organizations are advised to consider implementing employee ownership and to look for other sets of HR practices that may produce sustainable change. These and other findings suggest that direct involvement in the change process enhances employees' acceptance of change. On the one hand, this may be due to the enhanced information flows that help employees understand the need for change. On the other, it may be due to employees feeling ownership in the change process.

Of course, under specific experimental controlled situations in which individual employees will be closely monitored, the odds of researchers finding significant, linear relationships between participative behaviors, ownership and individual change may be high. However, as I will argue in this contribution, the daily blurry and messy reality of organizational change will make it far less likely that such linear relations can be found (or actually exist) and that much depends on how we, as management scholars and practitioners, look at change.

Change and the difficulty to understand it

The central question, which I would like to explore in this contribution, is: what will happen when it seems as if, initially, there is a lot of enthusiasm and knowledge about a particular change initiative, but in reality, nothing actually gets off the ground? This refers to a phenomenon which is widely acknowledged in the world of change practitioners, but which at the same time is so poorly understood theoretically. Most of the

Van Nistelrooij, A. (2017). Ownership, participation and organizational change: Taking a more holistic and dynamic perspective. In R. Schouteten, J. Bückner & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 47-52). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

time, we tend to blame a failed change initiative on a lack of ‘ownership’, or the ‘resistance’ of those who have to adopt the new initiative. However, in essence, ‘ownership’ and ‘resistance’ are theoretical constructs, which in the context of a particular social setting, such as a change process in an organization, are less easy to be disentangled than suggested by the well-known dichotomies mentioned in the literature, such as: ‘feeling ownership versus feeling alienated’, or ‘resisting versus being committed.’ Reviewing the literature, it shows that two shifts have occurred regarding the conceptualization of change-related concepts, such as ‘ownership’ and ‘resistance’: a shift from simple one-dimensional concepts to more complex multidimensional concepts (including a broad array of interactional factors that occur at more than one level) and a shift from rational-bounded phenomena with both positive and negative connotations to more identity-dependent phenomena. With regard to the latter, ‘resistance’ is no longer seen as a hindrance that we need to address by introducing the positively connoted concept ‘ownership’, but as something in itself which can be viewed as an integral part of successful change.

When change has been introduced, we can expect several forces that can drive individuals in opposite directions. Consequently, all change-related concepts are more ambiguous, contradictory and paradoxical than we expected them to be when we read about them in the literature. To illustrate this, I will briefly present a contemporary example from a Dutch Labor Union division, in which all stakeholders that were directly involved expressed a lot of ownership and involvement. However, in the final analysis, nothing seems to have changed.

An example: a Dutch Labor Union division

For a union to be successful, it is important to have enough members who are satisfied with the services offered by the union representatives. Confronted with a continuous decrease in the number of members over the last three years, a business manager of a union expected the employees to become more accountable in delivering union services, recruiting members, and realizing strategic targets over the next two years. In several interactive sessions, union leaders and managers discussed the urgency of these measures and searched for ways to implement them. After two years, it became clear that nothing had changed for the better; in fact, nothing had happened at all, and members were still leaving the union in substantial numbers. It became clear that in a worst-case scenario, there would be no union members left. But what could be done? All those involved were well aware of the urgency of the situation. Everybody was eager to do something and really wanted to change the way the union operated. But, instead of pulling together to cope with the serious challenges the union faced at that time, people

went on with their own idiosyncratic ways of working, did not find ways to act accordingly and, in fact, rather worked against each other's ideas for change.

As was the case, from a managerial point of view, the union leaders' behaviors could be labelled as a display of 'resistance'. However, the union leaders themselves felt that their behaviors could be seen as a display of their genuinely felt sense of 'ownership', which paradoxically, did not contribute to what can be considered stakeholders' mutual interests. Moreover, what was regarded by management as 'resisting', could also be interpreted as 'being involved'. The union leaders regarded the labeling of 'resisting' itself as an act of disrespect, diminishing their own involvement. Interlocked as their mutual perceptions and behaviors were, the whole process became a self-fulfilling prophecy: the behaviors of all involved, that of union leaders and managers alike, came down to resisting each other's suggestions.

Based on this case, the following observations can be made. First, the example illustrates that the challenges which today's leaders and employees face are not necessarily problems that come down to merely reducing 'resistance' or boosting up a 'sense of ownership.' Second, our case also illustrates that, in particular social contexts, there are no simple, linear 'cause-and-effect' relationships. That is to say, what someone perceives as an 'effect' may be a 'cause' for others, and *vice versa*. Third, human perceptions play a much more pivotal role than we may believe to think. This brings us to the fourth and final observation that, to us as scholars, the challenge may be much more *how* we perceive change than actually changing our behavior. In short, when we perceive things as being different and separate, while the problems themselves are in fact interdependent and interconnected, we may tend to make things much more complex than they already are. For most of us, when we find ourselves in complex situations, it seems impossible to react in a straight and consistent way. What we possibly most likely will be inclined to do is simultaneously 'pushing the gas and hitting the brakes'. Similar to driving a car, we spin around in a circle, meanwhile producing a lot of noise and smoke, but not being able to go forward a single inch. The phenomenon central to this contribution may have all the ingredients which are present in the story of the Red Queen (one of the famous characters in Lewis Carroll's well-known novella *Through the Looking Glass*) who tries to run as hard as she can around a tree in order to stay at the same place.

Looking at change as being recursive and cyclic

A change process is not and cannot be merely a rational, analytic pre-planned process. We do not see ourselves as physical particles that follow nicely set-out trajectories when we are pushed to change or receive external impulses to do so. Moreover, under these kinds of circumstances, we tend to do things more recursively and in cycles;

moving along a lot, but seemingly not functioning or operating in the supposedly 'right' direction. The latter is the typical behavior which most of us associate with 'resistance' to change. However, this kind of behavior is not exclusive to typical top-down managerial change initiatives. Also, participative change initiatives can lead to initial enthusiasm and an intense and widespread sense of ownership and as such can unlock lots of energy. However, even under these conditions, this can also be a recipe for enhancing inactive and cynical reactions. We will illustrate this in the next example of a business university.

A second example: a business university

A business university that specialized in offering MBA education and in-company management development programs had just survived severe cutbacks in which half of the staff lost their jobs. In the following months, the remaining employees, who successfully applied for their current upgraded jobs, did not seem to manage their daily challenges and opportunities after the restructuring. In fact, they did not seem to cope at all. After more than six months of unproductive behavior and internal dissatisfaction, the CEO decided that something drastic had to be done. Therefore, the CEO hired an external specialist who started with a series of individual interviews. The interviews showed that everybody was well aware of the urgent financial situation and that most employees were struggling with impressions and perceptions of how things went during the cutbacks and the following period of reapplication as instigated and directed by the CEO. Despite all this, most people seemed to know exactly what had to be done. During an interactive dialogue session, the problems, results and suggestions for the follow-up were talked through and validated with the entire staff.

Although there was much agreement on the main points, there was a lack of agreement on the specificities. To cope with this, a procedure was agreed upon with the works council. The outcomes determined would give the CEO clear and specific advice about what to do. The CEO copy-pasted this advice and presented it back to the works council. However, to the surprise of the CEO, the works council gave a negative advice, disapproved the proposals by the CEO, and questioned his competence to implement the decisions. This led to new disputes within the organization and the whole process came (again) to a halt.

Again, what we see here is an example with people who were involved as much as possible, under the condition of substantial cutbacks and serious consequences for everyone involved. And, just as was the case in the first example, we can view the behaviors of the people involved as 'resisting', but also as a display of a genuinely felt sense of 'ownership'. Because there are more than one contradictory perspectives in-

volved it becomes extremely difficult to come to a shared sense of what is going on and what has to be done in such ambiguous situations. And in this case, the whole process ends up in what seems to be a typical catch-22 situation in which the only solution is denied by a colleague's vision on what has to be done, which is as 'true' and well-motivated as that of our own. In these kinds of ambiguous contexts, we find ourselves in a blurry situation, not being able to name or see the contradiction itself; we are involved, feel committed, know that our jobs are on the line, but eventually, we ask ourselves how much ownership we need to display to be heard and how to overcome this mess?

Under such circumstances, the mind cannot think what it must think and it is reluctant to express the reasons for this. We easily become increasingly tense as we realize that we are in a situation we do not want to be in and we do not see our way out of it without the help of our colleagues –who apparently do not seem to agree with our vision, and do not seem to reckon our efforts to make the change. Besides, we do not seem to have the capacity to combine or integrate the different perspectives relevant for making progress in these kinds of ambiguous situations. An important observation based on this example is that, insofar the actors try to make sense of and act coherently in these situations, change is not happening, as long as we are not willing to reflect upon our own assumptions and that of the relevant others.

Perceiving change and inertia, parts and the whole

In his lecture '*The Perception of Change*' at Oxford in 1911, Nobel Prize winner Henri Bergson (1946) mentioned: 'The point is that usually we look at change but we do not see it. We speak of change, but we do not think it. We say that change exists, that everything changes, that change is the very law of things: yes, we say it and we repeat it; but those are only words, and we reason and philosophize as though change does not exist.' (p. 131). However, our attachment to everyday reality, that is our concern with living and acting, necessarily narrows our vision; it requires us to look straight ahead in the direction we have to go at the expense of 'peripheral' things as changing this daily reality. This happens because, in action, we are less interested in the things themselves than in the use we can make of them. So, framing a change process as solely a conscious, linear or even as a pure individual process, focusing on somebody's perceived involvement or sense of ownership, doesn't do the job. In this regard, a change process is not and cannot be merely a rational, analytic pre-planned process focusing on objectifying and opposing constructs as 'ownership' versus 'resistance'.

As the above examples show, it will be helpful when contradictory, oscillating and circular behavioral patterns come to the full awareness level of the minds of all involved stakeholders, and every one of them sees their own part in it. To do so, we need

to approach change from a more holistic and cyclic perspective. Meaning that we are more focused on the ongoing dynamics and behavioral patterns between people – in a given social context – than the characteristics of the people themselves. But it also means that we – managers, consultants and employees alike – need to reflect upon our own assumptions and ways in which we perceive change. Or to put it differently, much depends on the way we look at change: do we see people, their behaviors, their relations, or all these aspects at once, as interrelated parts of a whole? With the latter, we are looking specifically at how outcomes are fed back to the performing whole – which can be a group of people, an echelon, an organization, or even a network of organizations. Feedback is in this regard more than ‘a report given back,’ but is about news (conveyed as a ‘difference’) that made a subsequent ‘difference’ in a future conduct. In a certain vein, looking from this perspective, it is almost natural that people could become stuck in repetitive loops of unfulfilling behavior.

Unfortunately, for scholars and practitioners who like to plan, plot and predict human behavior, or as we indirectly argue in this contribution, prefer analytical and statistical methods, things are becoming less simple. As we see it, the way people react to a change initiative is less consistent, less certain and, as our examples show, far more unpredictable than suggested by the sequences in the classical planned behavior models.

References

- Bergson, H. (1946). *The creative mind*. New York, NY: Carol Publishing Group.
- Poutsma, E., Van Eert, C., & Ligthart, P. (2015). Employee Ownership and Organizational Citizenship Behavior: High Performance Ownership Systems and the Mediating Role of Psychological Ownership. In A. Kauhanen (Ed.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* (Volume 16, pp.223-248). London: Emerald Group Publishing Limited.

10. PARTICIPATIE MET ERIK

Ulke Veersma

Participatie gaat ons beiden aan het hart. Waar het vandaan komt? Tekenend is dat ik Erik voor het eerst tegenkwam toen hij als promovendus bij Arnold Walravens rondliep. Erik was verbonden aan het *EIM* in Den Haag en promoveerde op het onderwerp van technologische verandering in *SMEs*. Ik had mijn onderzoek gericht op veranderingen in werk en de implementatie van nieuwe technologie in de grafische industrie, terwijl Erik zijn onderzoek uitvoerde in kleine bedrijven. De keuze voor de grafische industrie was bij mij ingegeven door mijn interesse voor boeken en het geschreven woord – bedenik ik me nu –, terwijl Erik waarschijnlijk het meeste had met kleine en middelgrote bedrijven vanwege zijn interesse in ondernemerschap. Wat ons beiden het meeste verbond was de kritische blik van Arnold – onze begeleider – en de link met de vakbeweging als hoeder van het progressieve gedachtegoed onder het adagium, verwoord door Rudy Kousbroek, ‘tegenspraak brengt ons verder’ en daarmee aandacht voor de belangen van de ‘underdog’.

Toen wij beiden gepromoveerd waren vertrok Erik naar Nijmegen en ik naar Tilburg – de twee universiteiten in het zuiden waar aan arbeidsverhoudingen en onderzoek naar de arbeidsorganisatie werd gedaan vanuit eenzelfde – kritische – invalshoek. Na een aantal jaren voegde ik me bij de club in Nijmegen, waar Erik de onderzoeksgroep leidde naar Participatie en Nieuwe Arbeidsverhoudingen (in het Engels afgekort als ‘PARTNER’). Erik maakte daar een diepe indruk op mij. Anders dan de meeste bollebozen was Erik een luisterend oor en had hij een empathisch vermogen dat bij de meeste bestuurders op universiteiten volstrekt ontbreekt. De heidagen die wij hadden – in een voormalig klooster of zo – werden gekenmerkt door open dialoog en oprechte interesse voor elkaars mening. Tenminste een deel van het krediet hiervoor komt op het conto van Erik. Nieuwe arbeidsverhoudingen was een belangrijk thema van onderzoek in Nijmegen.

Nieuwe arbeidsverhoudingen was al eerder een belangrijk onderwerp van onderzoek, maar wat nieuw nu precies anders maakt – behalve dat het anders is dan oud – is lang niet altijd duidelijk. Ik denk dat we nog steeds op zoek zijn naar een goede afbakening. Sommige elementen van die definitie liggen wel vast. Collectieve arbeidsverhoudingen zoals vastgelegd in cao’s, met een grote inbreng van vakbonden en werkgeversorganisaties, betekenen een zekere bescherming voor werknemers en degenen die niet meer

Veersma, U. (2017). Participatie met Erik. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 53-57). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

(kunnen) deelnemen aan het arbeidsproces. Al sinds decennia, en vooral sinds de voorstelling van de postindustriële samenleving, wordt gesteld dat collectieve belangenvertegenwoordiging min of meer overbodig zou zijn en dat individuele werknemers zelf hun arbeidsvoorwaarden kunnen bepalen. Desnoods ook als zelfstandig rechtspersoon. Ook zouden stakingen niet meer van deze tijd zijn, omdat meningsverschillen op andere manieren zouden kunnen worden opgelost dan door het uitoefenen van macht en tegenmacht.

Maar in het nieuws treffen we regelmatig berichten over stakingen aan – bij het spoor, maar vooral ook in de industrie. Onder de kop ‘Veel stakingen in Nederland vorig jaar, vooral in de industrie’ meldde de NRC (2/5/2016) dat Nederland in 2015 het hoogste aantal stakingen kende in negen jaar tijd. In 2015 werd 27 keer het werk neergelegd. Gedurende die periode waren er alleen in 2005 en 2006 meer werkonderbrekingen. Het aantal arbeidsdagen dat met de stakingen verloren ging, valt echter relatief mee. In 2002 en in 2012 lag dit aantal boven de tweehonderdduizend, terwijl het CBS vorig jaar niet meer dan 48.000 verloren arbeidsdagen telde, onder 42.000 stakers. Blijkbaar komt men ook eerder tot onderhandelingen dan in andere jaren. Of dit te maken heeft met de macht van vakbonden of externe druk blijft in het midden.

Discussies over Algemeen Verbindend Verklaren van cao’s blijven hardnekkig gevoerd worden, met als belangrijkste argument dat werknemers die geen lid zijn van vakbonden de vruchten plukken van het feit dat zij gedekt worden door een cao zonder daar financieel aan bij te dragen. Het tegenargument vanuit de vakbeweging tegen het afschaffen van een algemeen verbindend verklaren is dat ook in de politiek sprake is van een geringe participatie, terwijl ook daar vergaande beslissingen worden genomen. Een argument dat moeilijk te ontkennen is wanneer wordt gekeken naar de opkomst bij verkiezingen.

Sommige politici, zoals die van D’66 al vanaf de oprichting van de partij in 1966, pleiten voor referenda, maar ik zie om mij heen hoe desastreus een referendum kan uitpakken. De oppositie in het Verenigd Koninkrijk tegen Brexit komt vanuit *LibDems* – de Britse tegenhanger van D’66 –, Tony Blair, de Groenen en nog een enkele parlementariër. Het land is volkomen in de wurggreep van een uitslag van het referendum in juni 2016 dat als bindend wordt gezien. Veel politici laten zich ontvallen dat dit toch de wil van het volk is – de grootste chotspe die je je kunt voorstellen. De media waren gemanipuleerd en een optelsom van leugens werd over de bevolking uitgestrooid om ze te overtuigen dat het beter is voor het land om zonder de EU en de interne markt verder te gaan. De *deal* zou toch wel in het voordeel van het land uitpakken, zo betogen politici – inclusief degenen die eerder tegen Brexit waren zoals de Premier zelf. De denkfout dat Europa het VK nodig heeft in plaats van andersom, maakt dat de discussie, zo die er al is, volkomen tegen de realiteit ingaat. Zelfs Blair kon op mijn sympathie rekenen

wanneer hij zei dat het land en de economie gevaar lopen en dat het land uiteen zal vallen – een scenario dat niet te ontlopen valt bij een verdere voortgang van Brexit. Het is overbodig eraan te herinneren dat alleen 51% voor Brexit stemde en waarschijnlijk was er onder de niet-stemmers een meerderheid tegen. Het wegblijven van stemmers leidde dus tot deze catastrofe. In regio's als Schotland en Noord-Ierland is al helemaal weinig steun voor Brexit en een referendum in Schotland lijkt af te stevenen op een resolute overwinning voor de separatisten.

Enfin, het zal te laat zijn, maar ook mij gaat het aan het hart. Het maakt ook duidelijk dat directe participatie niet zo simpel is en dat het tenminste aan een aantal voorwaarden moet voldoen wil het zin hebben. Een eerste bezwaar is dat niet alle onderwerpen zich lenen voor een referendum. Toen iemand uit de Oekraïne mij vroeg wat Nederlanders denken over de Oekraïne, was mijn eerste antwoord dat zij waarschijnlijk niet weten waar het land ligt. Ook voor dit referendum was de animo gering en was de informatie – zeker over mogelijke consequenties – nihil of kwam het uit de trechter van media die tegenwoordig beter gelijk gesteld kunnen worden met onbetrouwbaar en lawaaiërig.

Wanneer we dit doortrekken naar sociale partners en hun inbreng in arbeidsverhoudingen lijkt ook hier een voorzichtige houding de voorkeur te krijgen. Natuurlijk is er een scala van mogelijkheden voor participatie, waarbij ook aan meer informele wegen moet worden gedacht. In een special issue van *International Journal of Employment Studies* (2009) hebben we uitgebreid stilgestaan bij de klemmen en voetangels van directe participatie. Directe participatie zou weleens het meest zinvol kunnen zijn als aanvulling op bestaande wegen van participatie en niet als vervanging. Om het eerdergenoemde voorbeeld te geven: Hoe kan het dat er door een paar honderd duizend mensen via Facebook en andere sociale media een referendum kan worden aangevraagd over een issue dat te complex is om te beantwoorden met ja of nee? Hetzelfde geldt voor arbeidsverhoudingen waar meer zorgvuldigheid moet worden betracht om te voorkomen dat een stel heethoofden een aantal mensen manipuleert en daarmee tot onzinnige voorstellen kan komen die afleiden van de werkelijke problemen in de economie en samenleving.

Dat brengt ons tot het andere onderwerp van de onderzoeksgroep in Nijmegen: participatie. Zowel Erik als ik hebben ervaring met Ondernemingsraden. Op diverse manieren hebben we door onderzoek en advisering bijgedragen aan het werk van ondernemingsraden. Participatie is in onze opvatting een groot goed, omdat meerdere geledingen in een organisatie op deze manier hun stem kunnen laten horen. En, denk even aan wat ik meldde over bestuurders aan de universiteit. Ook in privéondernemingen zijn niet altijd degenen die aan het roer staan de grootste lichten. Naar boven vallen is vooral mogelijk

bij het ontbreken van een laag soortelijk gewicht – ook al zijn er uitzonderingen mogelijk op deze regel. Onze economie is dus ook gebaat bij een grotere participatie als mogelijke verrijking van de besluitvorming en als correctiemechanisme op een te eenzijdig samengesteld bestuur met een groot risico van ‘*groupthink*’.

Beiden jarenlang werkzaam aan een Faculteit waar HRM – althans als onderwerp van onderwijs – hoog in het vaandel staat, waren we ons bewust van de vele andere voordelen van participatie. Loyaliteit, motivatie en tevredenheid zijn gemoeid met een grote mate van participatie van werknemers bij de diverse beslissingen die in een bedrijf worden genomen. Een even simpele als ware bevinding zo vonden wij. Bij het functioneren van Ondernemingsraden blijken de nodige problemen voor effectieve medezeggenschap voor te komen. In de praktijk gaan veel werknemers liever voor een individuele carrière in plaats van zich in te zetten voor hun collega’s. Dit blijkt vaak uit het openlaten van posities op de kandidatenlijst voor ondernemingsraadverkiezingen. En er blijft natuurlijk het risico om ondergesneeuwd te raken door de argumenten van bestuurders die een betere ondergrond hebben in financiële kennis en informatie.

Maar uit de praktijk blijkt ook vaak dat dit heel relatief is. Als rode draad komt meestal uit onderzoek naar voren dat een proactieve opstelling van ondernemingsraden het meest effectief is. En de praktijk laat een scala van voorbeelden zien waar het kan werken. Buitenlandse bedrijven – vooral vanuit de USA zoals de multinational die Organon overnam – schrikken zich vaak een hoedje als ze zien welke mogelijkheden een OR heeft om dwars te liggen bij een overname. Uiteindelijk zullen ze aan het langste eind trekken, maar dat gebeurt in ieder geval niet zonder slag of stoot.

Om mij heen zie ik in het VK vormen van consultatie door middel van *Joint Consultation Committees*, die een participatie laat zien die onvergelijkbaar is met de situatie in Nederland. Het is een soort van participatie waarbij de werkgever het woord heeft en er misschien ook *bottom up* communicatie plaatsvindt, maar waarbij beslissingen primair door de werkgever worden genomen als antwoord op de vraag van aandeelhouders. Zij zijn uiteindelijk degenen die het reilen en zeilen binnen de onderneming bepalen. En in een globaliserende economie wordt dit nog meer het geval. Momenteel staan er interessante cases op stapel waardoor een zekere convergentie tussen systemen van arbeidsverhoudingen zou kunnen optreden. Peugeot Citroen die de Europese onderdelen van General Motors wil overnemen en Kraft, uit de VS, die Unilever wilde overnemen. De laatstgenoemde poging tot overname is gestuit op een verzet bij Unilever, waar men zich wel een hoedje is geschrokken toen men zich realiseerde dat het ook een vijandige overname had kunnen zijn. Brexit was opnieuw een belangrijke factor aangezien sinds het referendum in juni 2016 de Britse Pond Sterling een grote waardedaling heeft doorgemaakt. Hierdoor zijn Britse bedrijven een aantrekkelijk doelwit voor overnames. Unilever heeft overigens ook een meer uitgesproken traditie van medezeggenschap als

Nederlands-Brits concern. Het zou interessant zijn geweest om te zien hoe beslissingen uiteindelijk zouden uitpakken voor de werkgelegenheid, maar vooral ook hoeveel en op welke manier medezeggenschap zou hebben vorm gekregen. Internationalisering heeft hier inderdaad grote gevolgen, voor zowel het bestuur van ondernemingen zelf, als voor medezeggenschap bij het bestuur.

Sinds ik in Londen werk hebben Erik en ik vooral samengewerkt op het terrein van financiële participatie. In verschillende artikelen hebben we geprobeerd, en proberen we nog steeds, een beeld te geven van de institutionele verscheidenheid bij financiële participatie. Zoals ik hier dagelijks aan den lijve ervaar, zijn er verschillende formele en informele manieren van doen en drijfveren van een divers karakter die maken dat mensen de dingen doen zoals ze die doen. Vanuit deze brede theoretische achtergrond hebben we geprobeerd verschillen tussen landen op te sporen en te analyseren.

Financiële participatie heeft in het VK een totaal andere achtergrond en ook invloed dan in landen zoals Frankrijk. In het laatstgenoemde land heeft het vooral een karakter van sociale zekerheid en de notie van gelijkheid, stammend uit de tijd van de Franse revolutie, heeft hiermee te maken. In Engeland – zoals het land na de Brexit wel zal heten – is het vooral gericht op het snel winst maken – in dit geval ook door de gewone werknemer. Deze verschillen zijn voor mij veel beter zichtbaar door in een land als Engeland te werken. Institutionele en culturele verschillen blijven een grote bedrage leveren aan het handelen van individuen en groepen (werknemers en managers).

Het fascinerende aan het werken met Erik aan dergelijke projecten is het feit dat we onze bijdragen in verschillende delen van de wereld hebben kunnen uitdragen en zullen blijven uitdragen. In de *Internationale Vereniging van Financiële Participatie* werken wij samen met onder meer mensen uit Parijs – de oprichters –, de VS – de voorzitter –, uit Ierland – onze kameraad Kevin O’Kelly – en anderen. Erik is en blijft een ondernemer die participatie in het bloed zit en die er niet voor terug deinst om grenzen – in zowel letterlijke, als in overdrachtelijke zin – te verleggen. Dat maakt participatie met Erik zo bijzonder. En ik durf gerust te stellen dat ik met deze ervaring niet de enige ben. Met zijn geduld, vasthoudendheid, en, bovenal, vriendelijkheid en nieuwsgierigheid weet hij samenwerking tot een zeer bijzondere ervaring te maken.

11. MEER DAN ONDERZOEK ALLEEN

Paul E.M. Ligthart

Ergens in het jaar 2003 werd er op mijn kamerdeur geklopt en trad je binnen met het aanbod om financiële participatie in Europese bedrijven nader te analyseren. Dit viel bij mij in goede aarde; het onderwerp sloot aan bij mijn eerste onderzoeksproject over framingseffecten in financiële beloning (Ligthart, Wilke, & Laskewitz, 1989) en mijn achtergrond in kwantitatieve onderzoeksmethodologie en analyse. Het betekende ook het begin van een langdurige en vruchtbare samenwerking die inmiddels vele artikelen, presentaties, en een boek (Poutsma & Ligthart, 2017) en boekhoofdstukken over het fenomeen financiële participatie omvat.

Zoals de beschrijving het al aangeeft betreft financiële werknemersparticipatie de wijze waarop werknemers participeren in de opbrengsten en/of eigenaarschap van de eigen organisatie, bijvoorbeeld via winstdelingsregelingen of aandelen(opties). Waar in het verleden deze regelingen vooral betrekking hadden op bestuurders en directieleden van ondernemingen, worden deze regelingen de laatste decennia ook breder toegepast in organisaties. Meerdere personeelscategorieën (bijvoorbeeld staf, administratief en uitvoerend personeel) komen dan in aanmerking voor een financiële participatieregeling.

Financiële participatie is een nogal onderschat onderzoeksgebied. Het financieel participeren in de eigen organisatie raakt niet alleen het individu zelf (bijvoorbeeld overtuiging van zelfbeschikking), de verhouding tussen de individuele werknemer en de werkgever (hiërarchie, scheiding van *command and control*) en de coördinatie- en motivatiestructuur van een organisatie (communicatie en medezeggenschap), maar ook maatschappelijke verhoudingen tussen institutionele partijen als overheid, vakbonden en werkgeversorganisaties (SER, cao's, welvaartsdeling op grond van inkomen en kapitaal).

Onderzoek is meer dan een interessant fenomeen en publicaties. Inmiddels is ons onderzoek uitgegroeid tot een sterke Nederlandse bijdrage in het internationale onderzoeksnetwerk CRANET, waarin onderzoekers uit zo'n 40 landen samenwerken om gegevens te verzamelen over HRM-beleid en praktijken in organisaties. Maar ook wordt verder gebouwd aan het netwerk van de Beyster Foundation for Enterprise Development met onder anderen Joseph Blasi van de Rutgers University (New Jersey). Daarnaast wordt nationaal gewerkt aan een serie HRM en Innovatie conferenties, onder

andere samen met Roel Schouteten en de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP).

Onderzoek is meer dan een sterkere positionering van Bedrijfskunde en de Radboud Universiteit in een (inter)nationaal netwerk. In het onderzoeksproces zijn zinnige discussie gevoerd over allerlei aspecten van financiële participatie en haar antecedenten, condities, determinanten en effecten van financiële participatie. Hiermee ontwikkelden we een beter begrip van dit fenomeen zelf en hoe het ingrijpt op allerlei andere organisatiepraktijken, en daarmee ook van het fenomeen organisatie.

Onderzoek is naast het voeren van zinnige discussies ook het valide en betrouwbaar analyseren van meetmodellen en structuurmodellen voor het toetsen van mogelijke verbanden. In het begin richtte het onderzoek zich op beschrijvend onderzoek en toetsing van *single-level* logistische regressiemodellen met SPSS (v12.0). Gaandeweg veranderende dit in het toepassen van multi-level, multinominale logistische modellen met hulp van *generalized structural equation modelling* in STATA (v14.2), waarmee de meerlagige en longitudinale invloeden op het vóórkomen van financiële participatie in bedrijven in verschillende markteconomieën over tijd in kaart worden gebracht.

Onderzoeken is het ontmoeten van mensen die met je optrekken om nieuwe inzichten te delen, op reis te gaan, kamers en tafels delen in plaatsen zoals Athene (dansen), Birmingham (samenwonen), La Jolla (vegetarisch eten in dakrestaurant), Los Angeles (vis eten op de pier), Limerick (bier proeven), Leuven (bier proeven), London (*pint* drinken met Chris), Milaan (Italiaans eten), Nicosia (zwemmen), Nijmegen (sparren), Riga (wandelen), Vilnius, New Brunswick (discussiëren), New York (dwalen in Central Park met Geert Braam), en Sevilla (tapas eten).

Onderzoek is samen optrekken met Erik.

Referenties

- Ligthart, P.E.M., Laskewitz, P., & Wilke, H.A.M. (1989). Presentatie van inkomensveranderingen; een toepassing van de Prospecttheorie. *Gedrag en Organisatie*, 2(juni).
- Poutsma, E., & Ligthart, P.E.M. (eds., in press, 2017). *Sharing in the Company: Determinants, Processes and Outcomes of Employee Participation* (Volume 17 in Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms). Emerald Group Publishing.

DEEL 2 / PART 2:

NEW EMPLOYMENT RELATIONSHIPS



12. NEW GENERATION, NEW CAREER ORIENTATIONS? WHAT EMPLOYERS CAN EXPECT FROM GENERATION Y

Maike Andresen and Philip Lehmann

Introduction

Flattening organizational structures, continuous changes of the work environment along with an increasing uncertainty as well as a greater need for flexibility have recently changed work conditions in organizations (Probst, 2006). In view of a lack of lifetime employment, employees are expected to assume a stronger agentic role in their career management (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015) as reflected in the change from a traditional to a modern career. Many studies attempting to answer questions on the future of work and of careers take into account the expectations of Generation Y, i.e., the generation born between the early 1980s and the late 1990s (Costanza, Badger, Fraser, Servet, & Gade, 2012).

Generation Y's career expectations differ strongly – it is often suggested – from those of earlier generations (Lyons, Ng, & Schweitzer, 2012). However, the validity of this assumption is questionable. Even cursory consideration of empirical results reveals myriad contradictions regarding career expectations in Generation Y. For example, while half of Generation Y could imagine working for their employer for life (e.g., Hewlett, Sherbin, & Seumberg, 2009), the other half has been shown to be characterized by the desire for the experience of gathering and searching for new challenges across organizations (Broadbridge, Maxwell, & Ogden, 2007; Petroulas, Brown, & Sundin, 2010). Thus, many unknowns remain.

The heterogeneity of results might be the product of a change from traditional to modern careers, which, however, appears to have not yet fully been implemented in practice. Particularly, there is some doubt about the extent to which the new career orientations have taken hold among the workforce (Clarke, 2013). Therefore, we assume that the extent to which Millennials experience and live the new career within their organizations may result in a variance of distinct career orientations (e.g., Hall, 2002; Lyons, Schweitzer, Ng, & Kuron, 2012), which still needs to be empirically supported. In order to systematically consider potential differences within Generation Y, we aim at an analysis of their career expectations and behaviors to identify distinct profiles of career orientations.

Andresen, M., & Lehmann, P. (2017). New generation, new career orientations? What employers can expect from generation Y. In R. Schouteten, J. Bücken & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 63-68). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

Generation Y's career orientations

Career theory suggests that subjective career success factors, such as learning and development, work-life balance and prosocial career behavior, are interrelated and relate to how Millennials ultimately navigate their career in terms of a traditional versus modern career, which is reflected in both their career aspirations and turnover intention (e.g. Arthur & Rousseau, 1996). The heterogeneity of results in literature suggests that Millennials may be torn between the traditional and new career and, thus, show different career orientations (Gerber et al., 2009) that lead to a variability in Millennials' career expectations and behaviors.

To provide proof for this heterogeneity, we derived a taxonomy to categorize the career-related expectations and behaviors into mutually exclusive and exhaustive sets with a series of discrete decision rules (Doty & Glick, 1994), leading to a comprehensive classification. The major strength is that the patterns discovered may cross boundaries of existing traditional and modern theories, allowing us to make a valuable contribution toward a better understanding of Generation Y's different career orientations and career theory.

Method

We recruited 900 (57.9% female) participants (age range: 19-35 years) within the D-A-CH region. Three subscales of the 5C subjective career success scale were used for measuring the importance and achievement of learning and development, work-life balance, and prosocial career behavior (Briscoe et al., in press). Career aspirations were operationalized by drawing on Tharenou and Terry's (1998) scale for enacted managerial aspirations. Turnover intention was measured based on the Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979). Life Satisfaction has been measured with a scale developed by Diener, Emmons, Larsen and Griffin (1985). Following Janssens, Sels and Van den Brande (2003), we used a scale to measure perceived employability. Affective commitment was measured based on Meyer and Allen's (1984) scale.

Results

We used the latent class analysis (LCA) to identify subgroups amongst the Generation Y and a series of ANOVAs to identify differences between classes on dependent variables. Findings of the LCA yielded support for the presence of four distinct classes of Millennials: (a) low values regarding all measures included (*loyal traditionalists*; $n = 324$); (b) high values regarding subjective career success and career aspirations and low turnover intention (*modern traditionalists*; $n = 176$); (c) low values regarding subjective career success orientation and career aspirations and high turnover intention

(*disengaged*; n = 167); and (d) high values regarding subjective career success and career aspirations and high turnover intention (*independent*; n = 233). These groups differed with respect to their life satisfaction, perceived employability, and affective commitment, representing varying patterns of career orientations and advocating for a divided generation in terms of a traditional and new career.

Discussion

In line with findings of Gerber and colleagues (2009), we were able to show proof of a co-existence of a traditional (*loyal traditionalist*, *modern traditionalist*) and new career orientation (*disengaged*, *independent*) in Generation Y. Our result could reflect claims in literature that the traditional career slowly fades away in order to make way for the new career. However, there remains some doubt about the extent to which the new career orientation has taken hold within the workforce (Clarke, 2013).

Generation Y shows to be very heterogeneous in terms of their career orientations and, thus, reflect a particular uniqueness. Young adults have been shown to identify with what they like (Murray et al., 2011). Thus, when experiencing the current work place as not suitable, Millennials belonging to the *disengaged* and *independent* groups are not hesitating for long to search for a new job. At the same time, it could be seen that the two traditional classes (*loyal traditionalists* and *modern traditionalists*) showed that the desire for lifetime employment is still present in this generation. Therefore, the general lack of firm loyalty as expressed in the popular press (e.g. Sujanski & Ferri-Reed, 2009) cannot be treated as typical for the entire Generation Y. Rather, our results confirm the findings in academic literature that indicated Millennials' heterogeneity in terms of a low (Hewlett et al., 2009) versus high organizational mobility readiness (Broadbridge et al., 2007). This result also implies that organizational loyalty is not fully explained by the career phase, but that career orientation plays a role. A similar heterogeneity applies to the importance of subjective career success and career aspirations that differ significantly, especially between *modern traditionalists* and the *disengaged*. While the *loyal traditionalists* reflect the classical traditional career model (Hall & Mirvis, 1995), the *modern traditionalists* appear to be on the move from a traditional to a modern career in terms of a focus on subjective career success, while staying loyal and committed to one organization. Interestingly, this decision is made despite a high-perceived external employability and, thus, an absence of strong boundaries, which could prevent mobility to other jobs (Okay-Somerville & Scholarios, 2014). One reason of explanation could be the Generation Y's preoccupation with work-life balance, valued the highest within this group of modern traditionalists. This can be attributed to a life-cycle effect once factors such as the search for compatibility between work and parenting responsibilities are taken into account.

To conclude, Generation Y's intra-generational heterogeneity is a unique feature in generation research (Costanza et al., 2012). This conforms to the hypotheses advanced by Giele and Elder (2000) that greater heterogeneity can be identified within generations than between them. Our results also enforce Parry and Urwin's (2011) critique of Edmunds and Turner's (2005) hypothesis that globalization is leading to the formation of globally homogeneous generations has not been confirmed in an academic study.

While our study allowed for an identification of different groups amongst Millennials, a first limitation is that the cross-sectional study reflects only one point in time and, thus, is not capable of tracking changes in career orientations. Secondly, another limitation is the use of a selection of career-related variables in our study. In further studies, additional career success factors, such as financial achievement and security, should be included with the aim to explore the multi-dimensionality of career success.

Our study shows that members of a generation hold heterogeneous orientations. Thus, orienting human resource management practices towards different types of employees makes more sense than guiding it by general ideas related to generational characteristics. Companies with diverse employee profiles can profit from introducing flexible career management, which provides every employee with appropriate supportive conditions (e.g., idiosyncratic employment arrangements) for realizing their personal career goals. This also allows organizations to simultaneously account for the traditional and modern career orientations found amongst Millennials.

References

- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A., & Ogden, S.M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B., & Gade, P.A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Diener, E.D., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

- Doty, D.H., & Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230–251.
- Edmunds, J., & Turner, B.S. (2005). Global generations: Social change in the twentieth century. *British Journal of Sociology*, 56(4), 559–577.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., Conway, N., & Guest, N. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 303–318.
- Giele, J.Z., & Elder Jr., H.G. (2000). *Methods of Life Course Research – Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Hall, D.T., & Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269–289.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hewlett, S.A., Sherbin, L., & Seumberg, K. (2009). How Generation Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, July–August, 71–76.
- Janssens, M., Sels, L., & Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349–1378.
- Lyons, S.T., Ng, E.S., & Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: millennials and the changing nature of careers in Canada. In S.T. Lyons, and L. Schweitzer (Eds.). *Managing the New Workforce: International Perspectives in the Millennial Generation* (pp. 64–85). Northampton: MA.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L., & Ng, E.S. (2015). How careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L., Ng, E.S., & Kuron, L.K.J. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333–357.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Murray, K., Toulson, P., & Legg, S. (2011). Generational cohorts’ expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476–493.
- Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2014). Coping with career boundaries and boundary-crossing in the graduate labour market. *Career Development International*, 19(6), 668–682.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.

- Probst, T.M. (2006). Job security. In J. Greenhaus, & G. Callanan (Eds.). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sujanski, J., & Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why Companies are Losing Billions in Turnover to this Generation and What to Do about It*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Tharenou, P., & Terry, D.J. (1998). Reliability and validity of scores on scales to measure managerial aspirations. *Educational and Psychological Measurement*, 58(3), 475-492.

13. TALENT, WERK EN LOOPBANEN: LEREN OMGAAN MET DUALITEITEN

Michiel Schoemaker

Organiseren heeft een transactionele en een relationele kant. Organiseren in het huidige tijdsgewricht vraagt om transactioneel inrichten, zoals rationeel ordenen van organisatieprocessen, control en *operational excellence*. Maar organiseren vraagt ook om relationeel denken en handelen. Dan gaat het om het creëren van betrokkenheid van mensen, de inzet van hun talenten en de vorming van sociaal kapitaal. Daar zitten natuurlijk spanningen op, zo staat control en *operational excellence* al gauw op gespannen voet met samenwerken en zelfregulering in het werk.

Veel leidinggevendenden worstelen met de balans tussen ‘sturen en loslaten’. Aan de ene kant dwingt de economische situatie organisaties tot strak sturen op kosten en opbrengsten. Instrumenten om de *performance* van mensen te sturen zijn talrijk, net als de mogelijkheden om de inzet en prestaties van medewerkers te monitoren. Aan de andere kant is er het inzicht dat mensen in organisaties regelruimte moeten hebben en dat talenten van medewerkers het best tot hun recht komen in een context van vertrouwen en verbinding. Teamwork, zelfsturing, financiële participatie en werken met sociaal kapitaal zijn hier de trefwoorden. Vaak worden deze twee invalshoeken (control en commitment) in de managementpraktijk als een tegenstelling geschetst. Toch is er eerder sprake van een dualiteit: een simultane werking van ogenschijnlijk aan elkaar tegengestelde krachten die in wezen complementair zijn. Met andere woorden, het gaat niet om ‘of – of’, maar om ‘en – en’. Het moderne werken en de wijze van leidinggeven die daarbij hoort staat bol van dualiteiten. Het gaat om flexibiliteit (beweeglijke markten/omgeving) én stabiliteit (continuïteit van de duurzame organisatie). Het gaat om individueel talent én om werken in teams. Het gaat om binding én om mobiliteit van mensen.

Leidinggevendenden in organisaties kunnen leren om deze dualiteiten te gebruiken om organisaties effectiever te maken. Kiezen is eigenlijk geen optie. Wanneer er wordt gekozen voor meer sturing en controle ligt regressie op de loer. We vallen als organisatie terug in 19^e-, vroeg 20^e-eeuwse managementmethoden waarin de leidinggevende denkt en beslist en de medewerker een willoos verlengstuk van de machinerie blijkt. Wanneer er wordt gekozen voor totaal loslaten, dreigt doorschieten naar een stuurloze

Schoemaker, M. (2017). Talent, werk en loopbanen: Leren omgaan met dualiteiten. In R. Schouteten, J. Bücker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 69-71). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

organisatie waarin het individu of groepjes individuen bepalen wat er moet gebeuren. Overigens zijn anno 2017 de voorbeelden van regressie talrijker dan die van doorschieten. Veel organisaties zijn zich bewust van de nieuwe complexiteit en dynamiek van organiseren, maar aan de managementtafel geeft het vasthouden aan meetinstrumenten en dashboards schijnbaar een gevoel van zekerheid.

Is het mogelijk om een organisatie te organiseren vanuit de genoemde dualiteiten? Kunnen we leren omgaan met sturen én loslaten, met aandacht voor individueel talent én teams, met aandacht voor flexibiliteit én continuïteit?

Het optimistische antwoord op deze vragen is: 'ja'. Dat vraagt van leidinggevendenden wel het vermogen om een 'sociaal contract' met hun medewerkers te kunnen sluiten. Dat sociaal contract maakt duidelijk hoe de ruilrelatie tussen individu en organisatie eruitziet, wat individuen komen 'halen en brengen' én wat de organisatie verwacht (prestaties) en te bieden heeft (missie, doelen, identiteit, moreel kompas, werk en loopbaan). Wanneer dit soort zaken helder wordt, weten individuen die zich voor langere of kortere tijd aan een organisatie verbinden wat ze daar kunnen verwachten, welke vrijheid ze hebben (regelruimte) en welke kaders er zijn (sturing). Maar ook welke prestaties ze kunnen leveren en welke beloning ze daarvoor krijgen (in termen van geld, maar ook van talentontwikkeling). Wanneer die ruilverhouding duidelijk wordt is deze niet alleen transactioneel (puur zakelijk), maar ook emotioneel (betrokkenheid en binding). Dat is een prima basis voor prestatiemotivatie. Is het zo simpel? Het antwoord op deze vraag is: 'ja, maar het is niet eenvoudig'. Deze wijze van werken vraagt nogal wat van individuen én van organisaties.

Voor *individuen* neemt de vrijheid toe. De veelheid aan vormen van organisaties die de laatste jaren zijn ontstaan biedt individuen veel mogelijkheden om zijn/haar werk en loopbaan meer vorm te geven naar eigen wensen. Werken in een stabiele organisatie in loondienst, werken in een vrij netwerk, werken als ZZP'er, werken vanuit detachering, alles is tegenwoordig mogelijk. Die vrijheid dwingt (dit is paradoxaal) individuen wel om de eigen talenten en drijfveren in het werk heel goed te kennen. Want in de hiervoor geschetste nieuwe ruilrelaties in organisaties gaat het er om dat je als individu weet wat je te bieden hebt. Daarenboven zijn organisaties wel veeleisender geworden ten aanzien van prestaties. Dat vraagt om het goed inzetten en gebruiken van de eigen talenten in het werk.

De vrijheid betekent ook dat individuen hun eigen loopbaan meer vorm kunnen geven. Het tijdperk van lineaire loopbaan, waarin individuen vaak begeleid door een organisatie, stap voor stap een vooraf zichtbare weg bewandelen lijkt voorbij. Er is gewoonweg veel meer mogelijk dan vroeger en door de individualisering kiezen mensen ook veel

bewuster in hun loopbaan. De keerzijde hiervan is voor veel mensen wel meer onzekerheid. Het is niet meer duidelijk hoe een loopbaan verloopt en daar moet je als individu mee kunnen omgaan.

Ook voor *organisaties* is de vrijheid toegenomen. Er ontstaan veel meer mogelijkheden om talent gericht in te zetten en te ontwikkelen. En juist door de toegenomen flexibiliteit van organisaties is er veel meer regelruimte ontstaan om loopbaan vorm te geven. Dit betekent wel dat het maakbare loopbaanplanningssysteem zijn langste tijd heeft gehad. De tijdshorizon waarbinnen organisaties kunnen plannen is immers korter geworden en ook medewerkers laten zich (vooral door individualisering) minder makkelijk sturen. Het gaat voor organisaties daarmee steeds meer om de vraag welk talent binden we en op welk werk kunnen we talentvolle medewerkers inzetten?

In al deze flexibiliteit en met al dit gebrek aan maakbaarheid is, voor organisaties, het duidelijk maken wie je bent als werkgever en wat je aantrekkelijk maakt van cruciaal belang. Talent moet aangetrokken worden en de (tijdelijke) binding van talent ontstaat vooral in aantrekkelijke werkgemeenschappen. Niet voor niets besteden veel organisaties aandacht aan het worden van *employer of choice*. Wellicht moet aan die stam ook een loot gaan groeien die ‘*career of choice*’ gaat heten.

14.EMPLOYMENT RELATIONS IN DE SPORT: DE ARBEIDSVERHOUDINGEN TUSSEN COMBINATIEFUNCTIONARISSEN EN HUN WERKGEVER

Arnoud van de Ven en Jaap Groot¹

Inleiding

In 2007 werd door middel van de overeenkomst ‘Bestuurlijke afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur’² een nieuwe functie gecreëerd in de sportsector: de combinatiefunctionaris. De naam zegt het al: deze functionaris combineert meerdere functies en in dit geval in verschillende organisaties. Omdat de combinatiefunctionaris wel gewoon in loondienst is, leek het ons interessant om een onderzoek op te zetten naar de arbeidsverhoudingen van de combinatiefunctionaris (Van de Ven & Groot, 2013). In het schooljaar 2014/2015 is het onderzoek uitgevoerd door een student van de opleiding Sport, Gezondheid & Management van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN), Mendel Vis.³

De combinatiefunctionaris

In 2016 waren er ongeveer 2900 fte aan combinatiefunctionarissen aan het werk om lokaal sport- en beweegaanbod te organiseren. Uit de Voortgangsrapportage ‘Sport en Bewegen in de Buurt 2016’ (Van Lindert, Pulles, & Van der Poel, 2016) blijkt dat bijna alle gemeenten meedoen en op steeds meer gebieden actief zijn (sport, onderwijs, kunst, cultuur, vluchtelingenwerk). Met de Impuls brede scholen, sport en cultuur werden vier doelstellingen nagestreefd (www.combinatiefuncties.nl, z.d.):

- het uitbreiden van het aantal brede scholen met sport- en cultuuraanbod in zowel het primair als het voortgezet onderwijs, om te beginnen in de 40 krachtwijken;
- het versterken van ca. 10% van de sportverenigingen met het oog op hun maatschappelijke functie en de inzet van sportverenigingen voor het onderwijs, de naschoolse opvang en de wijk;
- het stimuleren van een dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond scholen voor alle leerlingen;
- het bevorderen dat de jeugd tot achttien jaar vertrouwd raakt met één of meer kunst- en cultuurvormen en het onder jongeren stimuleren van actieve kunstbeoefening.

Van de Ven, A., & Groot, J. (2017). Employment relations in de sport: de arbeidsverhoudingen tussen combinatiefunctionarissen en hun werkgever. In R. Schouteten, J. Bücker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 73-79). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

Er is echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar het werk van combinatiefunctionarissen (www.combinatiefunctiesonderwijs.nl, 2012). Uit het onderzoek tot nu toe bleek dat de omvang van de aanstellingen van de combinatiefunctionaris vaak beperkt was en dat er veel meer dan 2.900 combinatiefunctionarissen zijn. Dat bleek een kwetsbaar punt, omdat veel kleine fte's minder effect hebben dan grotere aanstellingen (Combifuncties Onderwijs 2012). Uit eerder onderzoek (Von Heijden, Leijenhorst, & Van Kalmthout, 2011) blijkt dat de combinatiefunctionarissen gemiddeld 23 uur per week hun functie vervullen (iets minder dan 0,6 fte). Door de financieringsstructuur (een tijdelijke subsidie van het Rijk die bijdraagt in de kosten) wordt er veel gewerkt met tijdelijke contracten. De combinatiefunctionarissen zijn gemiddeld 38 maanden in dienst. In steeds meer gemeenten is er weliswaar een tendens om combinatiefunctionarissen in vaste dienst te nemen, maar van degenen met een tijdelijk contract is het voor de meerderheid onzeker of (zeer) onwaarschijnlijk dat ze een vast contract zullen krijgen (Ter Harmsel & Van Vilsteren, 2015).

Een combinatiefunctionaris heeft een duale taakstelling; hij of zij is in dienst bij één werkgever, maar werkt voor meerdere sectoren. Bijvoorbeeld: een vakleerkracht lichamelijke opvoeding op een basisschool kan ook als trainer bij een sportvereniging werkzaam zijn. Het leek ons interessant om de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden van de combinatiefunctionaris nader te onderzoeken. We vroegen ons af of een functionaris die in dienst is bij meerdere organisaties goed wordt aangestuurd en of de arbeidsvoorwaarden bij zo'n nieuwe functie goed zijn geregeld. Daarnaast onderzochten we wat de invloed van deze *employment relations* is op de werktevredenheid van de combinatiefunctionaris.

The employment relations

Het begrip *employment relations* geeft de verhoudingen tussen de werkgever en de werknemer aan. In het onderzoek gebruikten we hiervoor de term 'arbeidsverhoudingen'. Het doel van een werkgever zou moeten zijn om te zorgen voor goede arbeidsverhoudingen waardoor de werknemers betrokken zijn bij hun werk en hun organisatie. In het artikel '*Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition*' beschrijft Kalleberg (2009) de veranderingen op het gebied van *employment relations*. Met *precarious work* bedoelt hij niet letterlijk 'onveilig werk' zoals het werk als soldaat of politieagent, maar onveilig in zin van 'bang moeten zijn voor zijn of haar positie als werknemer'. 'By "precarious work" I mean employment that is uncertain, unpredictable, and risky from the point of view of the worker' (Kalleberg, 2009: 2). Baanonveiligheid komt voor als werknemers snel hun baan verliezen of bang zijn dat hun contract niet wordt verlengd en wanneer hoger opgeleiden hun baan dreigen in te nemen ('verdringing'). In Nederland kennen we daarvoor de term 'baanzekerheid' (de

werknemer behoudt zijn baan) of ‘werkzekerheid’ (de werknemer blijft aan het werk en hoeft niet uit het arbeidsproces te stappen). Ook uit onderzoek van OECD (www.oecd.org, 2016) blijkt dat de positie van werknemers in Nederland de afgelopen jaren in hoog tempo onzekerder is geworden, vooral op het gebied van baan zekerheid. De vraag is wat de invloed daarvan is op de arbeidsverhoudingen.

Er zijn verschillende manieren om arbeidsverhoudingen te meten. Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman, en Nauta (2011) onderscheiden diverse aspecten van arbeidsverhoudingen op het niveau van een individuele werknemer: de positie in de organisatie (en relatie met collega’s), stijl van leiding geven van de bovengeschatte, en de overlegvormen waaraan wordt deelgenomen. Het is in dat kader interessant om de arbeidsverhoudingen van een combinatiefunctionaris te onderzoeken, omdat het een operationele functie betreft waarbij de werknemer vaak ‘in het veld’ werkzaam is. Hij of zij heeft geen kantoorbaan waarbij hij of zij de collega’s met grote regelmaat (dagelijks) in een overlegsituatie tegenkomt. Daarnaast betreft het een nieuwe functie waarbij nog niet veel ervaring is opgedaan met betrekking tot het aansturen van de combinatiefunctionaris. Deze aansturing wordt bovendien gecompliceerd omdat deze vanuit twee of meer organisaties wordt aangestuurd.

Uit eerder onderzoek (Von Heijden, Leijenhorst, & Van Kalmthout, 2011) blijkt overigens dat de combinatiefunctionarissen positief zijn over hun werkgever: 62% was tevreden en 27% was neutraal. ‘Een reden voor ontevredenheid over werkgeverschap is mogelijkwerwijs dat in een aantal gevallen de afstand tussen werkgever en uitvoerenden als groot wordt ervaren. Als een combinatiefunctionaris in dienst is bij een stichting, bijvoorbeeld op een school ‘geplaatst’ wordt, heeft de stichting als formele werkgever wellicht minder sturing op de combinatiefunctionaris, wat kan leiden tot ontevredenheid’ (Von Heijden, Leijenhorst, & Van Kalmthout, 2011: 65).

De arbeidsvoorwaarden zijn ook interessant om te onderzoeken omdat in deze nieuwe functie de werkdruk en de werkbelasting nog niet zijn gemeten. Daarnaast is de functie niet gekoppeld aan één cao, maar aan meerdere cao’s. Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman en Nauta (2011) onderscheiden diverse aspecten van arbeidsvoorwaarden: de salarisschaal; de potentiële promotiemogelijkheden; de contractvorm; de secundaire arbeidsvoorwaarden; en de werktijden. Zo geeft in Overijssel een derde van de combinatiefunctionarissen aan dat door het uitgebreide takenpakket ‘het aantal uren dat hij/zij wordt ingezet niet toereikend is voor de werkzaamheden die hij/zij moet verrichten’ (Ter Harmsel & Van Vilsteren, 2015: 10).

Opzet onderzoeksmethode

Om de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden te kunnen onderzoeken hebben we ons eerst verdiept in de dimensies van beide begrippen. Met behulp van een litera-

tuurstudie (zie hiervoor) kwamen we tot de volgende operationalisatie van het kernbegrip arbeidsverhoudingen:

- positie in de organisatie;
- relatie met collega's;
- deelname aan overlegvormen;
- stijl van leidinggeven van de bovengeschatte;
- salarisschaal;
- ontwikkelingsmogelijkheden;
- arbeidscontract;
- secundaire arbeidsvoorwaarden;
- werktijden;
- werkdruk;
- werktevredenheid.

Bovenstaande begrippen zijn verder geoperationaliseerd in topics en vastgelegd in een topiclijst met een protocol voor de interviewer. De interviews zijn afgenomen bij 19 combinatiefunctionarissen in de periode januari-juni 2015.

Onderzoeksresultaten: employment relations bij combinatiefunctionarissen

Uit het onderzoek bleek dat de meerderheid van de geïnterviewde combinatiefunctionarissen (10)⁴ positief is over de coaching door de leidinggevende en de hoeveelheid werk (12). Alle combinatiefunctionarissen waren tevreden over de positie in de organisatie. In het werk ondervonden ze een goede mate van autonomie (19) en waren ze positief over de werkzaamheden en de werktijden (19), ook al zijn ze vaak omvangrijk en onregelmatig. Ook waren alle combinatiefunctionarissen positief over de terugkoppeling van de resultaten van het werk (19) en de duidelijkheid over de functie-eisen (19). De meeste combinatiefunctionarissen gaven wel aan dat ze het eigenlijk een HBO-functie vonden (in plaats van een MBO-functie). Tot slot waren bijna alle combinatiefunctionarissen (17) positief over de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen en cursussen.

De combinatiefunctionarissen waren kritisch over het geringe contact met collega's (9) en de conflicterende instructies tussen de twee opdrachtgevers (4). Deze punten zagen we ook al terugkomen in eerdere onderzoeken. Wat verder naar voren kwam bij de relatie met de bovengeschatte was het ontbreken van een functioneringsgesprek (7) en het ontbreken van een inwerkperiode met een goede introductie in het werkveld (10). Daarnaast waren de promotiemogelijkheden (17) en de hoeveelheid werk (7) een punt van aandacht bij goed werkgeverschap bij combinatiefunctionarissen. Wat bij het laatste punt opvalt, is de verdeeldheid bij de combinatiefunctionarissen: een aantal geeft

aan een te hoge werkbelasting te ervaren, terwijl eerder een nog groter aantal aangaf daar juist positief over te zijn. Tot slot was een aantal combinatiefunctionarissen (12) kritisch over het salaris (voornamelijk schaal 7 en 8 van de cao sport) en de omvang en de lengte van het arbeidscontract (11). Vijf combinatiefunctionarissen gaven aan een vast contract te hebben.

Conclusies met betrekking tot employment relations bij combinatiefunctionarissen

Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste combinatiefunctionarissen zeer tevreden zijn met hun werk, maar ook de beperkingen van hun baan zien. Die beperkingen betreffen vooral de aansturing van de bovengeschildte en het arbeidscontract. Vooral de duur en omvang van het contract worden aangemerkt als pijnpunten. Een aanbeveling is om meer aandacht te geven aan de baanonzekerheid die het werk van combinatiefunctionaris met zich meebrengt.

Afsluiting

Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar HRM in de sportbranche. In 2016 en 2017 wordt er door het Mulier Instituut, in samenwerking met acht hogescholen (waaronder de HAN), een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar het werk van combinatiefunctionarissen. De eerste resultaten zijn al bekend (deelonderzoek 1, Van Ginneken, Van Lindert, & Van der Poel (2016)). De resultaten van deelonderzoek 2, onderzoek naar de 'werkende principes' van het werk van een combinatiefunctionaris, worden in het najaar van 2017 verwacht.

Referenties

- Cobussen, S., Puyt, E., & Van de Ven, A. (2015). *Sportbeleid in Nederland; Van verenigings- tot rijksbeleid*. Bussum: Coutinho.
- Combifuncties Onderwijs (2012). *Combinatiefuncties 'Leren van onderzoek en praktijk'*. Projectgroep Combifuncties Onderwijs en Projectbureau Sport en Bewegen in de Buurt/Brede impuls combiatiefuncties, juli 2012.
- Doorewaard, J.A.C.M., Kil, A.J., & Van de Ven, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Kalleberg, A.L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A., & Nauta, N. (Eds.) (2011). *Arbeid & Gezondheid. Een handboek voor paramedici & arboprofessionals* (tweede editie). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- OECD (2016). *How good is your job? Measuring and assessing job quality*, gedownload op 10 januari 2017 van www.oecd.org/employment/labour-stats/Job-quality-OECD.pdf.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Ter Harmsel, L., & Van Vilsteren, M. (2015). *Combinatiefunctionarissen en Buurtsportcoaches in Overijssel*. Zwolle: Sportservice Overijssel.
- Van de Ven, A. (2013). Organisatiediagnose: richtlijnen voor deductief kwalitatief onderzoek. In J. Achterbergh, Y. Benschop, P. Hendriks, & A. van de Ven (Red.). *Op zoek naar het andere*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Van de Ven, A., & Groot, J. (2013). HRM in de sport: arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen van een combinatiefunctionaris. In R. Schouteten, J. Bücker, & E. Poutsma (Red.). *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij?* (pp.131-140). Den Haag: Boom Lemma.
- Van Ginneken, Z., Van Lindert, C., & Van der Poel, H. (2016). *Verdiepingsonderzoek buurtsportcoaches 2016*. Utrecht: Mulier instituut.
- Van Lindert, C., Pulles, I., & Van der Poel, H. (2016). *Voortgangsrapportage Monitor Sport en Bewegen in de Buurt 2016*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Van Sloten, G.C., Nauta, A., & Oeij, P.R. (2005). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau, AVON Monitor 2004*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Von Heijden, A., Leijenhof, M., Van Kalmthout, J., e.a. (2011). *Impuls lokaal bekeken: Meer en beter. Verdiepingsonderzoek naar effecten én processen van de inzet van combinatiefunctionarissen binnen zes eerste tranche gemeenten*. Utrecht/Nijmegen: Mulier Instituut/Kennispraktijk.
- www.combinatiefuncties.nl (z.d.). *De impuls*, gedownload op 10 januari 2017 van www.combinatiefuncties.nl/impuls.asp
- www.combinatiefunctiesonderwijs.nl (2012) *De combinatiefunctionaris als werknemer*. gedownload op 10 januari 2017 van www.combinatiefunctiesonderwijs.nl/files/media/13249_VBS_combinatiefunctionaris_als_werknemer_Folder_def.pdf

¹ Arnoud en Jaap willen Erik Poutsma bedanken voor zijn jarenlange inzet om aandacht te vragen voor zowel de *employment relations* als de werknemersparticipatie. Wij hebben het thema *employment relations* verder uitgewerkt voor het vakgebied van Sportmanagement.

² De bewindslieden van OCW en de staatssecretaris van VWS hebben over de realisering van deze impuls bestuurlijke afspraken gemaakt met de landelijke vertegenwoordigers/koepels van gemeenten en van de sport-, onderwijs- en cultuursector.

³ De resultaten van dit onderzoek zijn reeds eerder gepresenteerd op de Dag van het Sportonderzoek 2015 in Zwolle.

⁴ Tussen haakjes staat het aantal combinatiefunctionarissen dat positief is over een bepaald aspect. Het aantal heeft in kwalitatief onderzoek nauwelijks een functie, maar het geeft wel een indicatie.

15. PARTICIPATION AND INCLUSION: THREE PROSPECTIVE SCENARIOS FOR THE ARRANGEMENT OF SOCIAL EMPLOYMENT IN THE NETHERLANDS.

Christine Teelken, Matthijs van Maris and Jan-Willem Arnold

Introduction

The main occasion for this chapter is the imminent transition that is taking place in The Netherlands in the field of social employment. Initially social employment is offered to people with mental and/or physical disabilities. The Dutch government signed an agreement with the social partners (the labour unions and employee associations), announcing measures that should stimulate labour market restructuring. In addition, the current administration has implemented the '*Participatiewet*' on January 1st 2015 (Ministry of Social Affairs and Employment, 2012), which aims at decentralization (Ministry of Social Affairs and Employment, 2013), consequently allowing local governments more decision-making capacity and impact.

In the Netherlands, there are currently over 90,000 people employed by the Social Code of Sheltered Employment (WSW or SCSE), all having an official indication (Letter from Parliament, December 2012). This number increased every year with about 4,600 people (Central Bureau of Statistics, 2012). Having an indication means that a mental or physical disability has been diagnosed, implying that these people are unlikely to find employment within the regular work program. If mainstream employers or SWs provide work for individuals with such an indication, according to the WSW, they are entitled to compensation from the government. This fee costs € 25,758 per employee, per year. With the introduction of the *Participatiewet* and reductions to the WSW grants, the government hopes to achieve budget cuts of 1.8 billion euros of structural savings.

In practice, the *Participatiewet* implies that new intakes for the WSW are no longer possible. From the introduction since January 1st, 2015, regular employers should accommodate persons entitled to social employment as much as possible. Current workers in SWs will remain to be covered by the WSW, despite that the fees will be reduced over the years. As a result of the actions of the social contract, the introduction of the *Participatiewet* and the reduced fees, SWs will be forced to use alternative ways of

Teelken, C., Van Maris, M., & Arnold, J.-W. (2017). Participation and inclusion: Three prospective scenarios for the arrangement of social employment in The Netherlands. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 81-88). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

employment and different ways to earn money. This will involve investments in their labour value and potential, after employees have been indicated for social employment (Zijlstra, Mulders, & Nijhuis, 2012). Change within SWs will therefore be required to respond to the requirements of the *Participatiewet* and its stakeholders (Letter from Parliament, December 2012).

The purpose of this chapter is to contribute to the debate on social employment for people with disabilities and the impending changes in regulation. These imminent changes in providing social employment have led to a thorough examination of the expected consequences from the social agreement and implementation of the *Participatiewet* to the functioning of SWs. This change was put in motion by the current administration and can be considered as the beginning of a new and more decentralised system of social welfare. Municipalities, employers and individuals will have a different place and share in society, just like the SWs. The relationship between the various roles and responsibilities determines the way society and its social welfare system are being organized. This contribution reconsiders the position of SWs and places the opinions of the experts in a broader perspective, consequently enabling the formation of three scenarios.

Research methodology

The data collection was carried out through study of literature and policy documents, followed by semi-structured interviews amongst 20 experts in the field. The respondents comprised stakeholders who have to deal with the consequences of the social contract and the *Participatiewet*, or are responsible for implementing these intentions. Respondents are:

- 1) Directors and employees of SWs (respondent Sw1-6).
- 2) Regular employers (E1-5) responsible for the employment of people with disabilities.
- 3) Policy makers (respondent G1-3), both on national and local level.
- 4) Consultants from different fields (respondent C1-6).

The duration of each interview ranged from 45 minutes up to two hours. The interviews were recorded, fully transcribed and coded according to recurring themes based on the transcript followed by axial coding (Boeije, 2011). Codes were divided once more into sub-codes or merged based on recurring themes. Codes with common definitions and themes were linked, in order to be able to distinguish different scenarios out of the data. Eventually, three different perspectives that exist about how social employment should be organized emerged. Saturation was reached when data provided a

variety of views on the future role of social employment companies, ranging from expanding SWs to discarding the role of social employment for people with severe disabilities only. The opinions of the respondents thus represent a diversity of views that are revealed in the three scenarios provided.

From welfare state to ‘participation society’: decentralization and privatization

In order to come up with a proper design for social employment, The Netherlands tried to find inspiration from abroad. The system should be improved, since many companies are willing to pay a fine to waive of employing disabled people (Divosa, 2013). Employers were closely involved during the formation of the agreement about the creation of jobs for incapacitated people. Understanding the coherence between the different elements is crucial for the success of this transition, the change of SWs from a care-providing organization towards a results-oriented privatized organization. This requires constant consideration and dissemination of policy innovation (McGaughey & Mank, 2001).

A common trend among several European countries concerns a process of decentralization of policy formation towards municipalities. This sets in motion a major change in the nature of current welfare states. Also Künzel (2012) considers these transformations as a fundamental challenge for the architecture of modern welfare states. Through decentralization, the national government is no longer the sole power container and policy formation is shifted to the level of municipalities (Etherington & Ingold, 2012). Active inclusion policies take place at the local level (Künzel, 2012) taking into account the local labour market conditions and the inherited institutional governance structures and relations. The study by Etherington and Ingold affirms that such a shift involves a reordering of relations between levels and responsibilities. Our study demonstrates how different groups of stakeholders in the Netherlands envision such an altered system of social employment.

Welfare state reforms in countries with established national social assistance schemes undergo processes of decentralization to municipal level and face an involvement of non-public actors (Borghi & Van Berkel, 2007; Van Gestel, 2012). Through the increasing role of non-state actors who provide welfare services to citizens, the Dutch welfare system also witnesses a process of privatization (Borghi & Van Berkel, 2007). Considering the employment of disabled people, the Dutch government grants an increasing role to the regular labour market, which is comparable to the liberal regime in the UK (Etherington & Ingold, 2012). The success of such a movement depends largely on the extent to which public actors are able to constitute and maintain strong and durable relationships with other stakeholders, like private businesses (Van Gestel, 2012).

Results from the expert study

The results from the interviews show a wide variety and sometimes opposite views on how social employment should be organized. Contradictions between both and within the groups are noticeable. This study comes up with three scenarios for the establishment of social employment, out of the aggregated visions and opinions of experts. We have tried to determine whether the presence of SWs is justified and if so, in what way these should operate, in relation to the values that a person or society has about what is best for people requiring social employment and what is financially possible and eligible. Depending on the perspective chosen, the suggested systems or scenarios are composed of more or fewer elements. Moreover, these elements, particularly the SWs, have either limited or more elaborate functions.

The map, created out of the linked axial codes from the literature and the aggregated opinions of experts, shows three distinctive scenarios (see Figure 1). All groups of respondents are represented within each scenario.

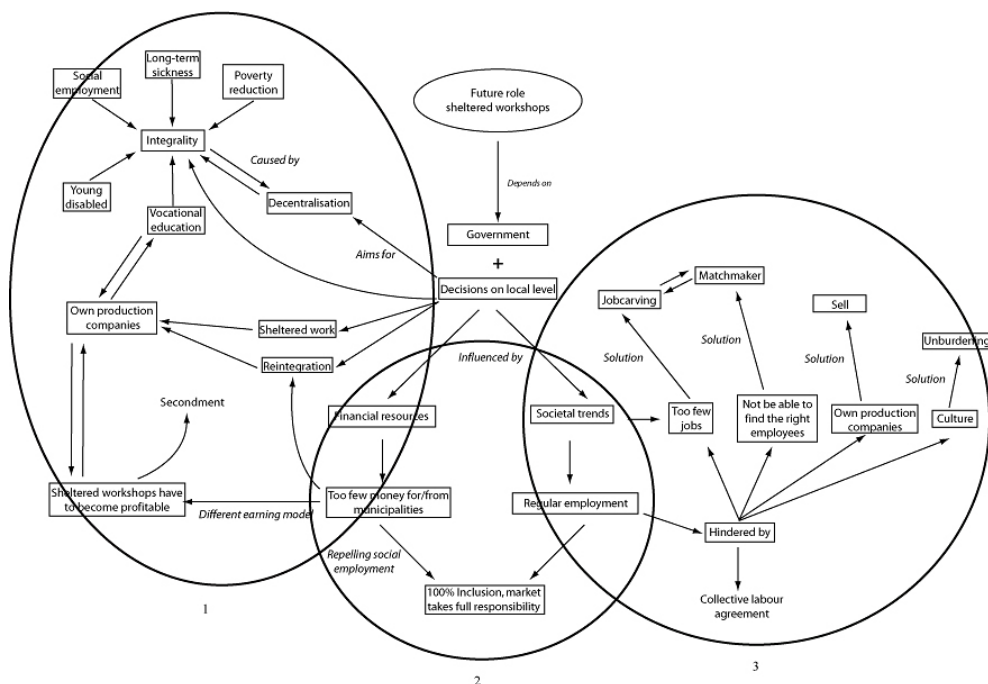


Figure 1: The three scenarios

Scenario 1: Sheltered workshops as intermediaries

Within this scenario a wide range of options emerged that SWs can utilize in order to help and keep people at work outside the system of regular employment. In this situation, emphasis will be laid on making profit and on posting of employees, to reduce the financial deficit of municipalities. Within this scenario SWs play a major role and will be assigned with many tasks from the local government. This scenario is the most comprehensive and finds support both among municipalities and some CEO's. Respondent Sw5, CEO of a SW, foresees a major role for the current SWs in the near future:

'Maybe eventually we will be growing. We are already in negotiation with vocational schools to offer apprenticeships. We are also working on job carving with hospitals. It is very likely that employers will have a voice in the governance of this organization. As long as there are people who need or want to learn how to work, we have a reason for existence'.

Scenario 2: Sheltered labour within the exiting labour market.

This scenario aims for a profound reduction and defeasance of the current SWs in which responsibilities are left almost entirely to the market. This scenario embraces the idea of a more inclusive labour market with a large reliance on employers. This system is similar to the American model, where the employment of disabled people is almost entirely taken up by the regular labour market. According to some employers this scenario can be considered as the future picture:

'As a sheltered workshop you should not behave like an entrepreneur. Mostly they are incapable of doing that in a good way, as often they distort the market by unfair competition. Even the sheltered jobs should be laid down at regular employers' (A1).

Scenario 3: Sheltered workshops as partner of the social services.

In this scenario, SWs will become an important partner for other companies in the supply of suitable employees, creating favourable conditions and assisting employers during procedures and employers in unravelling jobs (job carving). The employers provide jobs for disabled people, yet in this scenario, an important role remains for the current SWs. Within this system, the employment of disabled people is not entirely left to the market.

'I truly believe that sheltered workshops can play a role in the collaboration with municipalities to guide people with disabilities to work. They should remain small

PARTNER(S) AT WORK

organizations and should not become large players within labour market regions. They really should go find collaborations, helping people to develop themselves and guiding them to the labour market (Sw1).

See Table 1 for some additional features concerning the three scenarios.

Table 1: Additional features of the scenarios.

Scenario	1	2	3
Position of the SWs	Financial viability essential, invest in relationships with employers. Developing revised product-market strategy	SWs nearly eliminated, requires genuine culture change, more inclusive labour market	Emphasis on own production capacity of SWs. Responsible for placement of people with disabilities.
Collaboration	Between private and public partners is crucial	Government, municipalities & employers have to work closely together	Close cooperation between SWs, municipalities and other companies
Position of disabled people	Part of comprehensive approach	Employed as regular employees	More transparency in supply and demand of employees
Position of the employers	Have to take on more responsibility concerning disabled people, but often lack the knowledge, leading to a mismatch between supply and demand. Professional support is required, e.g. for job carving.		

Discussion and conclusions: From changing values to a new system

In this section, we highlight and compare some implications. First, there is a lot of scepticism amongst most of the respondents about the *capabilities of municipalities* to provide employment and support to people who are occupationally disabled. When employers want to live up to the agreements that were made with the government, there is a hazard that they will only focus on the most promising people. Second, the discussions concerning the change to one single act for the entire group of *disabled and unprivileged people*. Some serious problems might occur if people with a wide range of issues are lumped together, since there will be a small chance that the ones with more severe disabilities will not be able to get employed. Third, a crucial role retains for *social partners* in the future, as they are expected to advise and develop projects for specified groups. The discussion remains whether everyone should be employed at regular employers, even the ones with more severe disabilities. Fourth, there is a discrepancy in the *inclusive element* that the Dutch government wants to bring in the current welfare state. On one hand, the government wants companies and citizens to take their own responsibilities, on the other hand, they expect imposed inclusion of labour and a strong focus on meeting rules for employment.

The imminent policy changes and the resulting implications for municipalities are related to a larger societal trend, which is associated with a change in morals and values about life and society. There will be one budget to arrange the entire social employment and re-integration of people with disabilities. Due to these financial consequences, municipalities have to make clear but careful decisions about how to spend their financial resources. This also requires a clear position towards the current production companies that are owned by the SWs. Acting upon these decisions is crucial according to respondents from the SWs (Sw1-6). Besides, this movement also affects the requirements on disabled people themselves. Sw5 emphasizes that society increasingly demands labour skills from people with disabilities. Finding suitable work at the individual level is the key according to Sw4 and investments should be made in the earning capacity of people (Sw6). The expectation that citizens take personal responsibility contradicts with the idea that they are not entirely free in making choices, with the implementation of the *Participatiewet*.

The aim of this research was to present the aggregated opinions among experts on the desired future of social employment in The Netherlands. The different scenarios show three different positions of SWs within the system of social employment. The current role and position of SWs may be extended if a wider range of people becomes their target group and if more tasks and responsibilities are dedicated to SWs. On the other hand, it might be plausible that SWs will close, because the employment of people with disabilities will become the full responsibility of the regular labour market. Within the third scenario, the SWs continue to exist, although their core business mainly consists of managing people towards the regular labour market. In this case, SWs will play a major role as the place where demand and supply meet.

For successful change within social employment, both policy changes as well as altered values and judgments are required. The social system should support the new policies and rules. In practical terms, this means that the entire labour market for people with disabilities needs to be professionalized as a system in which people with disabilities are considered as a profitable target group. Possibly a broadening of the current target group might support this.

References

- Boeije, H. (2011). *Methoden van kwalitatieve data analyse*. Utrecht: Boom-Lemma.
- Borghi, V., & Van Berkel, R. (2007). New Modes of Governance in Italy and The Netherlands: The Case of Activation Policies. *Public Administration*, 85, 83-101.
- Divosa (2013). Aan de slag in Duitsland? Quotum arbeidsgehandicapten. *Sprank*, 13 maart. http://www.divosa.nl/sites/default/files/SPR1302_Berlijn.pdf

- Etherington, D., & Ingold, J. (2012). Welfare to work and the inclusive labour market: a comparative study of activation policies for disability and long-term sickness benefit claimants in the UK and Denmark. *Journal of European Social Policy*, 22(1), 30-44.
- Künzel, S. (2012). The local dimension of Active Inclusion Policy. *Journal of European Social Policy*, 22(1), 3-16.
- McGaughey, M., & Mank, D. (2001). Empirical evidence of systems change in supported employment. *Journal of Disability Policy Studies*, 11, 210-222.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2013). Overzicht maatregelen sociaal akkoord, Kamerbrief 11 april. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/04/11/bijlage-overzicht-van-maatregelen.html>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2012). Contouren Participatiewet, Kamerbrief 21 december. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/12/21/kamerbrief-contouren-participatiewet.html>
- Reynolds, M., & Holwell, S. (2010). *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*. London: Springer-Verlag.
- Rogan, P., & Rinne, S. (2011). National call for organizational change from sheltered to integrated employment. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 49, 248-260.
- Van Gestel, N. (2012). After privatization. The public management of private employment services. In C. Teelken, E. Ferlie & M. Dent (Eds.). *Leadership in the Public Sector – Promises and pitfalls* (pp. 91-104). London/New York: Routledge.
- Zijlstra, F., Mulders, H., & Nijhuis, F. (2012). Inclusieve organisaties. Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 22-30.

16.SOWING THE SEEDS OF SUSTAINABLE HRM

Ina Aust

Dear Erik, it is a great pleasure for me to contribute to your liber amicorum.

On 30th October 2010, I received your invitation to a research seminar at Radboud University as you were interested in my research on Sustainable HRM. I accepted with pleasure and presented my work to you and your colleagues on March 3rd 2011. I accepted also with an element of surprise because at the time, not many scholars were interested in hearing something about sustainability and HRM. While most contemporary researchers understand sustainability in a normative sense as a social responsibility or as a concept that is related to corporate sustainability I have pointed in my writings to an ancient definition of sustainability as the reproduction of consumed resources so that their balance is ≥ 1 . This definition allows extending the notion of strategic success in HRM, defining success as going beyond economic performance criteria. Instead, HRM is in particular successful when:

- employees (including those working in the supply chain) remain healthy at work;
- employees can combine work and private life easily;
- employment is created;
- employees remain employable during their career;
- employees are allowed and encouraged to show green behavior at the workplace;
- HRM fosters collaborative relationships with schools or universities; or when
- HRM – in times of crises – supports employees in finding alternative jobs elsewhere.

While it is important for HRM to control negative externalities on individual employees and on other stakeholders (such as communities), this approach alone is insufficient in developing a Sustainable HRM system. The main reason is that harm reduction is not proactive enough to allow having resources needed available in crises. Instead, regenerative HR practices are needed which allow building and maintaining individual and system's resilience, employability, health and other important resources.

Dear Erik, since the research seminar in 2011, I have had the opportunity to be in contact with you on several occasions, each around the topic of sustainability and HRM

Aust, I. (2017). Sowing the seeds of sustainable HRM. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 89-90). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

PARTNER(S) AT WORK

and recently on Comparative Sustainable HRM together with Michael Muller-Camen. You have participated in the Sustainable HRM network meetings I organized in 2013 and co-organized in 2015. Today, you are co-organizing the next Dutch HRM Network conference, which has chosen Sustainable HRM as its main theme. The ‘sustainability seed’ seems to be growing well in the Netherlands and there is much hope for future research in this area. I hope that you can continue being part of this movement.

Warm regards, Ina

17. LINKING SUSTAINABILITY WITH HR PRACTICES: A NEW ROAD TO COMPETITIVENESS

Nancy Papalexandris and Irene Nikandrou

Introduction

Sustainability and Sustainable Development is an important issue in the field of management research (Wilkinson, 2001; Ehnert, 2009). However, the link between HRM and sustainability is not well established in the literature. Systematic studies are still scarce and there is a wide range of interpretations and several overlapping terms that often cause confusion to practitioners. In addition, HR practices included in the Corporate Social Responsibility Programs of a company are often linked with sustainability. The terms sustainability, sustainable development and corporate sustainability are widely used in the management literature and seem to receive more or less similar interpretations. Corporate social responsibility (CSR) is widely known for the set of practices it entails which are often promoted and communicated to the public in order to enhance corporate reputation. Sustainable HR seems yet to need some clarification. In view of the above this paper's aims are: (1) to clarify terms linked with HR sustainability; (2) to present HR practices falling within sustainable HR with special reference to Greek companies in times of crisis, since, as it is well-known, over the past 5 years the Greek economy is facing serious problems; and (3) to stress the need for sustainable HR, which appears to be a serious competitive advantage to companies, especially in times of crisis.

Clarification of Terms

According to the World Commission on Environment and Development (WCED, 1987) 'Sustainable Development is seeking to meet the needs and aspirations of the present, without compromising the ability to meet those of the future'.

At the company level, the term is referred to as Corporate Sustainability (Dyllick & Hockerts, 2002), placing extra emphasis on the effects business operations have on environmental issues such as pollution, global warming, recycling, protection of ecosystems etc. In order to simplify sustainable development for business, the use of the 'Triple Bottom Line was introduced' by Elkington (1997), including the three Ps, i.e. Profit, Planet and People. This means that corporate results should be measured not

Papalexandris, N., & Nikandrou, I. (2017). Linking Sustainability with HR practices: A new road to competitiveness. In R. Schouteten, J. Bücker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 91-97). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

only by the financial bottom line (profit), but should include environmental (planet), societal and ethical (people) performance.

At the same time, starting in the 1980's, a growing interest was shown by companies in Corporate Social Responsibility activities as a response to society's demand for using part of their financial profits for the general good. Corporate Social Responsibility includes a range of activities undertaken by companies on a voluntary basis going beyond its legal obligations towards them, which center around the 3P's. Therefore, CSR can be considered as the implementation of sustainable development (see Figure 1).

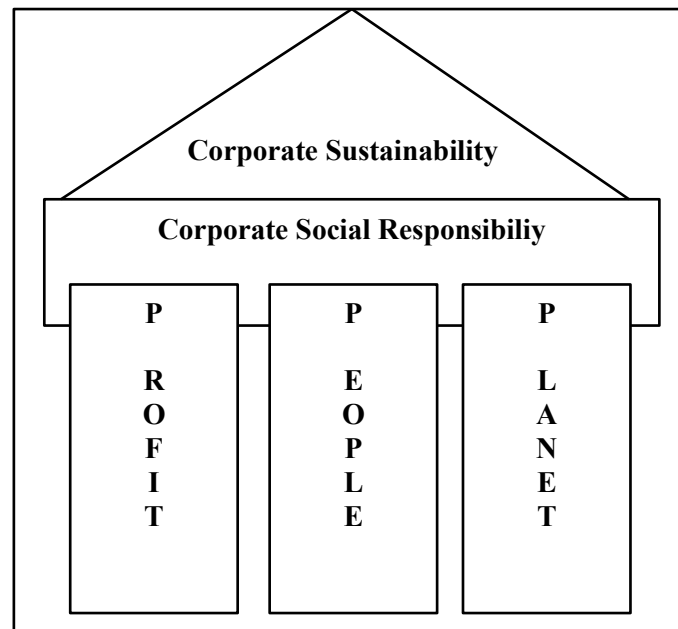


Figure 1. Relationship between the balance in Profit, People, Planet, CSR and Corporate Sustainability (Rompa, 2011)

The concept of CSR is widespread in today's business world showing a transition from the importance given to shareholders in past years to the stakeholders' approach which implies that the interest of various groups interacting with a company (employees, customers, providers, local community, society etc.) should be taken into consideration (Carroll, 1991). The most well-known model of CSR is the pyramid by Carroll. It shows the economic dimension at the base and adds the legal, ethical, and philanthropic dimensions. Carroll (1999) points that these dimensions should be balanced simultaneously and that the 'CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical and be a good corporate citizen' (See Figure 2).

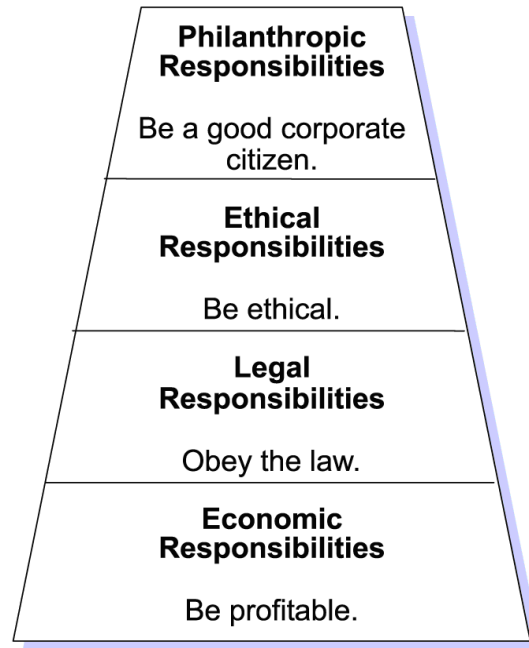


Figure 2. CSR Pyramid (Carroll, 1999)

CSR is closely related to Human Resource Management (HRM) as in practice, CSR activities offered by companies include apart from the environment and society, their own employees. Furthermore, it is widely recognized that HR practices aimed at employee well-being are closely related both to immediate as well as to long-term organizational outcomes. The immediate outcomes include the 'four Cs' (commitment, competence, congruence and cost-effectiveness), which are also believed to have a positive impact on long-term organizational consequences (Cakar, Bititici, & MacBryde, 2003). The growing emphasis on the long-term outcome of HRM has led to the belief that HRM could help in the realization of corporate sustainability goals (Ehnert, 2009; Cohen, 2010).

At the same time, companies have been faced with challenges in workforce which showed the need for adopting a more long-term approach in their HRM policies including the growing need for skill upgrading, facing employee aging and issues of diversity, keeping employee morale, addressing the war for talent etc. (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005). All these challenges, which stress the need for more sustainable HRM practices and for sustainability as a strategic potential for HRM, have led to 'Sustainable HRM'.

One of its first definitions by Zaugg et al. (2001: 11) is the following: ‘Sustainable HRM is the long-term socially and economically efficient recruitment, development, retainment, and disemployment of employees.’

According to Ehnert (2009: 47) ‘Sustainable HRM is the pattern of emerging human resource strategies and practices intended to enable organizational goal achievement while simultaneously reproducing the HR base over a long-lasting calendar time and controlling for self-induced side and feedback effects of HR systems on the HR base and thus on the company itself.’

According to Rompa (2011), there are three topics related to sustainable HRM:

- a. Sustainable supply of future employees through training, talent management, better work-life balance.
- b. Good treatment of employees to avoid staff turnover, dissatisfaction, stress at work and loss of morale.
- c. Engagement of employees in CSR practices, since it is through their voluntary involvement in activities benefitting the environment and society and by their ethical behaviour that their organization can implement CSR in practice.

De Prins et al. (2013) refer to a framework for sustainable HRM that includes all of the above topics and defines four approaches to the concept:

- The sociological approach, which includes engagement, health, diversity and family friendly policies.
- The psychological approach, which includes work-life balance, self-development, autonomy, employability and open communication.
- The strategic HR approach, which includes practices helping employees, achieve organizational goals and secure a sustainable competitive advantage.
- The green HR approach, which includes environmentally conscious behaviours and employee involvement in volunteer programs for protection of the environment. (See Figure 3).

The case of Greece during the economic crisis (2009-2016)

Having described the concept of sustainable HR, we will present HR practices linked to sustainability which have been applied by major companies operating in Greece.

In order to identify practices, we studied in depth websites and published reports by companies belonging to the Greek Network for Corporate Social Responsibility and identified practices aiming at the well-being of employees’ work or involving their volunteer work. We also studied reports by a number of Institutes and Associations organizing award-winning contests for CSR, sustainability and HR practice, as well as

a website called Global Sustain (<http://globalsustain.org/en>) describing in detail all initiatives in sustainability with emphasis on HR practices was examined carefully.

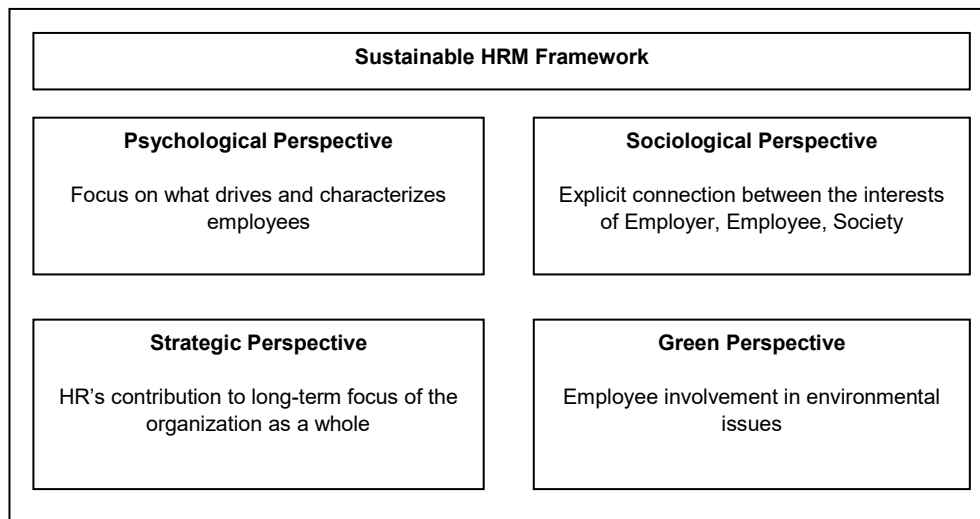


Figure 3 Sustainable HRM Framework (adopted from De Prins, 2013)

The first general impression of the authors was that employee-related activities have increased during the past seven years after Greece entered the period of economic crisis. This is due to the fact that companies felt the need to assist their people in facing social problems and also encouraged them to get involved in volunteer work both within the company for the benefit of co-workers and outside the company for the benefit of society.

Furthermore, every year an award-winning contest is being organized which invites companies to submit their best workplace practices in order to win (<http://www.greatplacetowork.co.uk/>).

A careful study of award winning practices showed emphasis on the following:

- Health and safety programs.
- Outplacement Programs during downsizing.
- Concern for employee well-being.
- Enhancing employee competencies to retain employability in the workplace.
- Equal opportunity and diversity programs.
- Career counselling and talent management.
- Employee involvement in volunteer programs for the local community.

- Employee participation in projects to protect the environment and save resources both within and outside the corporation.

After studying the general picture, we conducted a series of in-depth interviews with ten HR managers in companies active in employee-centered CSR activities, asking them about their impression about sustainability and the degree to which they believed that their HR practices were part or contributed to corporate sustainability.

In most cases, they believed that the link between HR and sustainability is more critical in times of crisis and that although not well defined yet, sustainable HR will be a strategic approach for HR in the future. As one HR manager said during an interview with one of the authors, 'Unless we take care of our employees now we will not be able to survive and be competitive when the crisis is over.' This explains the fact that most large companies have continued training and have increased employee communication in order to keep them informed, while also asking for their suggestions in order to face crisis.

All respondents believed that the economic crisis has made organizations more sensitive to social problems and to the importance of their employees' motivation and well-being. The degree of solidarity among people has grown and people feel that by uniting forces they will better manage to overcome the crisis and get back to normal.

In addition, the dimension of sustainability through HR and for HR was stressed and most respondents realized that this should be the focus of their HR activities and a tool for fighting the crisis and building a competitive advantage for the near future.

Conclusions

The general impression both from published sources and from interviews was that the link between HR and Sustainability is gaining attention and that CSR activities for and with the assistance of employees have increased during the Greek economic crisis. It remains to be seen whether sustainability will become a strategic HR goal and the extent to which it will become a generally acceptable competitive advantage.

In times of crisis, the real value of sustainable HR comes to the surface and the crisis in Greece has shown some sincere attempts to be more human and involve people in solving complex financial problems in an ethical way.

References

- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129–136.

- Cakar, F., Bititici, U.S., & MacBride, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9, 190-207.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, 38, 268-274.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2013). *Sustainable HRM, Bridging Theory and Practice*, Workshop on Sustainability and HRM. Université Catholique de Louvain, Sept 2-3.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Losey, M., Meisinger, S.R., & Ulrich, D. (2005). Conclusion: reality, impact, and professionalism. *Human Resource Management* 44(2), 201-206.
- Papalexandris, N. (2014). Sustainable HR. *Manager*, Journal of the Greek Management Association, May.
- Rompa, I. (2011). *Sustainable HRM Ingredients: Yet to be established*. Dissertation at V.U., University of Amsterdam.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Wilkinson, A., & Hill, M. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1492-1502.
- Zaugg, R., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management*, Evaluation Report. University of Bern.

18.A MODEL OF THE CONFIGURATION PROCESS OF HR SYSTEMS

Neil Samuel Rupidara

This paper is to commemorate Erik Poutsma, a colleague who, to my knowledge, has worked on some ideas similar to those presented in this paper. Ideas such as diffusion of HR practices/ideas, HR system, HR processes, multinational subsidiaries, embeddedness to institutional context have featured in Erik's works (with colleagues).

Introduction

This paper briefly presents a model of the configuration process of HR systems called 'mushroom model'. Mushroom is chosen as a pictorial representation of a phenomenon of the process, based on findings at four case organizations studied in the Indonesia HRM field. The case studies were mainly based on in-depth interviews, although observations and documentary studies were also conducted. Figure 1 depicts the so-called mushroom model.

Rich Picture as an analytical technique or tool in Soft System Methodology literature (e.g. Checkland, 2000; Lane & Oliva, 1998) has inspired the pictorial model of a mushroom. As Checkland (2000: 22) argues, '... pictures are a better medium than linear prose for expressing relationships... can be taken in as a whole and help to encourage holistic rather than reductionist thinking about a situation.'

The Model Explained

The model symbolizes a central characteristic of the HRM field in Indonesia, namely its high isomorphic nature. It depicts and links multiple organizations (and their human actors inside) and institutional contexts outside, including MNC networks, involved in the diffusion and adoption of ideas that influence the configuration of HR systems within firms.

Likewise, mushrooms live and spread across the land or on woods particularly during rainy season, or in a suitable environment with appropriate weather. Like ordinary plants, mushrooms are very dependent on the environment for food supply. Mushrooms in the same family greatly share common structures, although there may also be a few differences between individual mushrooms. In general, they look alike. The similarity of features depicts the isomorphic characteristics of the HRM field in Indonesia. Similar HR practices are diffused across the field, although constraints such as limited

Rupidara, N.S. (2017). A model of the configuration process of HR systems. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 99-103). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

access to the full knowledge of practices or internal organizational characteristics may hinder a full adoption of ideas and thus lead to variations. This nevertheless explains an extent of similarity of major practices across case organizations.

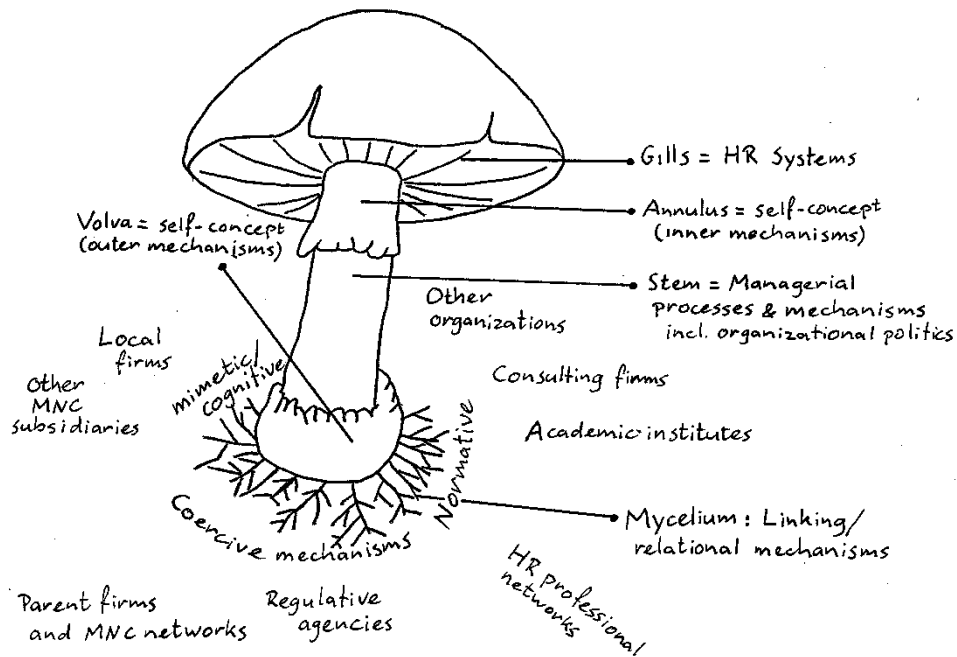


Figure 1. The Mushroom Model of HR System Configuration

To explain the structure of the configuration process of HR systems, the macro structure of mushrooms is now used. Under the soil surface, there are mycelium threads. Mycelia or hyphae are root-like filaments that connect mushrooms to sources of food. Mycelia are a means for food absorption for mushrooms. In the model, mycelia represent different relational forms and mechanisms organizations use to link themselves to the sources of HR ideas in their immediate organizational field and/or to other related organizational fields. Mycelia can long survive in the subsoil. When time and conditions are favorable, other body parts of a mushroom will then grow. Various unseen bio-mechanisms beneath the soil that supply food for mushrooms to grow can best describe the ways institutions and their mostly unseen mechanisms work in supplying ideas and legitimacy for human actors and organizations, including in the context of the configuration process of HR systems.

Many organizations, particularly the case organizations, adopt and consume knowledge materials from the immediate HR field where they exist. Organizations have their own linking mechanisms to tap into knowledge sources that exist in their immediate environment. Some organizations may have better abilities, resources, or mechanisms to reach distanced sources of ideas. Organizations that have a far-reaching network may have organizational and field boundaries wider than those with a narrow network. Since organizations that mimic others' organizational practices are much dependent upon the external supply of ideas, their connectivity to other organizations and to rich knowledge-supplying fields are therefore important. The case studies reveal the role of consulting firms, academic institutions, multinational parent firms, and HR professional peers as channels in supplying HR ideas into the firms. Being located in a fertile and isomorphic field is thus very important for any mimicking organizations and their HR actors inside. They could tap into the stock of knowledge, which is stored or carried by other actors, in the connected fields.

Moving up from the root filaments of mushroom, there is a cup-shaped structure called volva. Volva is the base of a mushroom and is considered important for identifying the type of mushroom. In the model, volva represents the self-concept or identity of organizations that besides enabling a social identification process, it can also be a 'filter' of ideas considered suitable for the organization. As each organization is embedded in a particular institutional context, the criteria of suitability to the context are therefore a reflection of the commonly accepted standards or norms within that institutional context. Organizational identity thus corresponds with the standards. In an institutional field that contains competing standards, the situation of an inter-relationship between corporate identity and institutional standards may be more complicated.

Next to volva is the stalk or stem, the main support for mushrooms' cap. Stem elevates a mushroom so it is easier to release its spores. Inside the stem are tissues that channel food to other parts of the mushroom, particularly to the cap. Stem represents mechanisms within organizations that facilitate the flow of ideas across different parts of an organization, including into the mechanisms of decision making such as in the configuration of HR systems. Elsewhere, Rupidara and McGraw (2011) have identified that political processes among actors are part of the mechanisms. In this mushroom model, it is argued that there are managerial, relational, and also social psychological mechanisms that support the operation of organizations. Not all these processes and mechanisms have been well supported by empirical evidence in this research, yet some are.

At the upper part of the stem and close to the cap of mushrooms there is a ring called annulus. Annulus is a noticeable feature of a mature mushroom, but may not always exist although an annulus zone can still be identified. It comprises of tissues that connect the stem and the cap, particularly the gills. Like volva, annulus is used here as a

depiction of organizational self-concept. It functions as filters and channels of the flow of ideas inside organizations.

The highest part of mushroom is the cap, an umbrella-shaped top. Gills make up the underside flat surface of the cap. Gills are a series of radial lines that look nicely designed. Gills produce and spread spores. In the model, they represent the HR systems that operate to increase the level of employees' productivity and quality of work for sustained organizational performance and survival. At the very top is the cap that is best representing the performance of organizations. That part concludes the mushroom model where all parts have been depicted as phases and mechanisms of the configuration process of HR systems within firms in connection with their institutional context.

Mushrooms, like any other plants, are very dependent upon their environment. The environment is therefore, critical. Living in an environment that is sufficient in food and with an appropriate climate, mushrooms flourish. This is a good analogy for a highly isomorphic environment, a characteristic that fits to the Indonesian HRM field. Research evidence shows institutional effects in organizational decision making, particularly in the configuration of HR systems within the case organizations. An institutional field is represented by the soil in the mushroom model, which can be an extended field. Like mushrooms, organizations have linking mechanisms to the field or can be connected by institutional mechanisms in a wider environment. In the model, an organizational field could be understood as the closest area to a family of mushrooms. In organizational reality, a field is depicted by the existence of a close population of relevant organizations. However, as institutional fields can be widening, the connectivity between organizations could go beyond their closest population and may thus reach those in farther fields, if connecting mechanisms are available. The sending of HR personnel abroad or involvements in HR professional groups connected with wider institutional pools of ideas are examples of ways that facilitate the connectivity of organizations to new ideas that may later be brought into organizational boundaries and transcend organizational identities and features. Like the existence of different plants in the same soil area, different organizations coexist and compete for existing knowledge resources from the same organizational field, but they may also learn from one to the other and become alike, like a troop of mushrooms.

Closing Remarks

The mushroom model cannot perfectly represent complex realities of either the configuration process of HR systems or the multinational contexts, which is central to this research. The model depicts only a smaller part of the process and a few aspects of the local environment of a multinational network. That does not mean that the model excludes the multinational characteristic in its conceptual and empirical thinking. As

depicted above, gills of mushrooms produce and spread reproductive spores to the soil to allow a family of mushrooms to live around. This is illustrative of how a parent MNC can establish its subsidiaries and develop their organizational capabilities and coordinate them. The physical proximity of mushrooms in the model cannot only signify a geographical closeness between organizations in a multinational setting yet it can provide the logic of connectivity based on similar identity, for example. Under such an arrangement, managerial capabilities can be transferred from the parents to subsidiaries or the other way around and may lead to similarity of attributes. Similarities of structures and/or practices among members of a MNC should therefore be viewed a default phenomenon in that logic, although a deviation may exist as a case organization shows a resemblance more towards a globally accepted model such as a change management approach that influences people management rather than toward the parent firm's model, facilitated by for example a consulting firm as a carrier and or diffuser of ideas.

Overall, the mushroom model offers an innate depiction of a dynamic account configuration process of HR systems. Representing in mushroom body parts and functions, the model presents process elements (e.g., connecting and tapping into the sources of ideas in the organizational field, sorting and channeling ideas), institutional mechanisms (e.g. diffusion and isomorphism), and reveal intentional acts of actors (e.g. social categorizing oneself into a group of others) in a more organic way, compared to previous models (e.g., Rupidara & McGraw, 2011). Some elements, particularly field-level institutional mechanisms and actors involved in the process of configuring HR systems within multinational subsidiaries, have been depicted, although rather mechanistically, in the previous model. The mushroom model shows that flowing relationships among multiple actors and institutional elements involved in the process must be captured/identified well before they are structured. Taking mushrooms as an analogy of the process is therefore a more naturalistic view of the process and covers different levels of processes, from intra and inter individual (identity dialogues) to institutional environment (regulative isomorphism).

Literature:

- Checkland, P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(S1), S11-S58.
- Lane, D.C., & Oliva, R. (1998). The greater whole: Towards a synthesis of system dynamics and soft systems methodology. *European Journal of Operational Research*, 107(1), 214-235.
- Rupidara, N.S., & McGraw, P. (2011). The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries. *Human Resource Management Review*, 21(3), 174-185.

DEEL 3 / PART 3:

PARTNER



Het is niet gebruikelijk dat in een liber amicorum plaats is ingeruimd voor een artikel van de hand van de 'jubilaris' zelf. Dat dit toch is opgenomen verdient dan ook enige toelichting. Het onderhavige artikel was bedoeld voor een tekstboek van HRM. Bij inlevering bleek dit echter qua inhoud veel overlap te vertonen met een andere bijdrage waarin uitvoerig werd ingegaan op het HRM-performance debat. Na overleg is toen besloten onze bijdrage terug te trekken. We hebben nog wel overwogen het als artikel aan te bieden voor een tijdschrift maar op de een of andere manier is het er niet van gekomen. Achteraf erg jammer, want toen ik in het mijn computerbestanden weer terugvond bleek het ook nu nog, na bijna 10 jaar, niet veel aan actualiteit te hebben ingeboet. Bovendien geeft dit verhaal een goed beeld van één van de sterke kwaliteiten van Erik: zijn vermogen om onderzoek zeer kritisch te evalueren en waar nodig te relativiseren. Voor mij is dit artikel ook een voorbeeld van de zeer vruchtbare samenwerking die ik met Erik heb gehad. Vooral op zijn expertisegebied van financiële participatie waarop hij internationaal erkenning heeft gekregen, vond ik het heel eervol om samen met hem een aantal publicaties te verzorgen en internationale conferenties te bezoeken. Eén van de hoogtepunten vormde het proefschrift van Eric Kaarsemaker dat onder de zeer goede begeleiding van Erik een 'cum laude' promotie is geworden. Het onderstaande zeer leesbare artikel is dan ook mijn bescheiden tribuut aan Erik en aan onze goede samenwerking in de master en het onderzoeksprogramma van de SPM-groep binnen de opleiding Bedrijfskunde.

Willem de Nijs

19. HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS: EVALUATIE EN PERSPECTIEF

Willem de Nijs en Erik Poutsma

Inleiding

In het debat over de bedrijfskundige rol en betekenis van Human Resource Management (HRM) is het accent steeds meer komen te liggen op haar bijdrage aan het verbeteren van de prestaties van medewerkers en van de organisatie als geheel. Men kan dit beschouwen als een gevolg van de verwachtingen en pretenties die aan het HRM-perspectief worden toegeschreven. Eén van de kernleerstellingen daarin bestaat namelijk uit de opvatting dat werknemers aan te merken zijn als een belangrijke, zo niet de

De Nijs, W., & Poutsma, E. (2017). High Performance Work Systems: Evaluatie en perspectief. In R. Schouteten, J. Bücker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 107-127). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

belangrijkste ‘*asset*’ van de organisatie en dat hun competenties en inzet bepalend zijn voor het strategisch succes van de organisatie. In de *resource based view of the firm* (Barney, 1991; Lado & Wilson, 1994), welke men kan beschouwen als de rationale van het HRM-perspectief, wordt de verklaring daarvoor gezocht in het onderscheidend vermogen dat werknemers kunnen vertegenwoordigen. Zij manifesteren bij uitstek de kwaliteiten die nodig zijn om als organisatie duurzaam concurrentievoordeel te behalen vanwege hun uniekheid en daarmee hun niet-imiteerbaarheid en niet-kopieerbaarheid voor de concurrent. In de literatuur wordt dit omschreven als de bron van ‘*human capital – and organisational proces advantage*’ (Barney & Wright, 1998; Kinnie et al., 2006). Kort gezegd komt het erop neer dat door de wijze waarop een organisatie met behulp van HRM-praktijken het potentieel van werknemers mobiliseert en in de organisatie daadwerkelijk weet te verankeren haar *performance* ten opzichte van de concurrentie versterkt. Met een dergelijk theoretisch axioma als uitgangspunt kan het geen verbazing oproepen dat het onderzoek van HRM zich vooral is gaan richten op de vraag of er een relatie kan worden aangetoond tussen HRM-praktijken en verbetering van de ‘*performance*’, welke praktijken dit dan zijn en onder welke condities of context dit dan gebeurt. Door Boxall en Purcell (2008) is dit wel eens raak getypeerd als de zoektocht naar de heilige graal van *performance* of als een poging de beruchte ‘*black box*’ van *performance* te openen. Zijn er met ander woorden factoren te benoemen die een verklaring kunnen bieden voor succes en dus aan organisaties kunnen worden voorgehouden als onderdelen van het pad dat gevolgd moet worden om ook succesvol te zijn? Dit onderzoek heeft zich mettertijd verenigd onder het label van ‘*high performance work systems* (HPWS)’.

Het onderzoek naar de kenmerken van deze HPWS wordt overigens niet alleen gevoed door de theoretische uitgangspunten van het HRM-denken. Ook in de praktijk van veel organisaties is er sprake van grote veranderingen in de manier waarop arbeid wordt georganiseerd en werknemers worden aangestuurd. Al decennia lang zijn organisaties op zoek naar passende antwoorden op de enorme dynamiek die zich op de verschillende markten afspeelt. Traditionele vormen van organisatie lijken hier niet langer tegen bestand en de druk op organisaties om flexibel en innovatief te zijn is welhaast universeel te noemen. De opkomst van nieuwe productie- en dienstverleningssystemen hebben over het algemeen als gemeenschappelijk kenmerk dat van werknemers niet alleen een hogere prestatie- en resultaatgerichtheid wordt gevraagd, maar ook meer betrokkenheid en motivatie. De productiviteit van moderne arbeidssystemen lijkt ondanks hun steeds hoger automatiserings- en informatiseringsgehalte steeds meer afhankelijk te worden van de kwaliteiten van werknemers. Dit staat haaks op de gedachte die lange tijd overheerste dat de technologische ontwikkeling menselijke arbeid zou vervangen en arbeid steeds meer een bijzaak zou worden. In het bijzonder de informatietechnolo-

gie stelt hoge eisen aan de competenties van medewerkers en deze zijn ook steeds meer bepalend voor het benutten van de mogelijkheden die deze technologie biedt. Ook door deze veranderingen in de praktijk van werken is het management van personeel en organisatie naar een hoger strategisch niveau getild en wordt dit beleidsgebied steeds meer aangesproken op haar bijdrage aan de ‘echte’ moderne bedrijfskundige vraagstukken.

In het navolgende zullen we ons richten op de vraag wat theorie en onderzoek op het gebied van HPWS heeft opgeleverd. Allereerst brengen we de verschillende modellen en benaderingen in kaart. Daarna zullen we commentaar leveren op de modellen en onderzoeksresultaten om ten slotte af te ronden met een perspectief op deze materie. Daarin zullen we onder meer beklemtonen dat het realiseren van een HPWS geen zaak is van alleen praktijken en instrumenten, dat een al te eenzijdige nadruk op prestatie en resultaat juist het tegendeel kan bewerkstelligen en dat een sleutelrol vooral is weggelegd voor het lijnmanagement dat voor de zeer moeilijke taak staat een balans te vinden tussen ‘*hard*’ - en ‘*soft control*’ van werknemers.

Het HPWS-paradigma

Het debat over HRM en *performance* richtte zich in eerste instantie op alternatieve vormen van werken en benadrukte in het bijzonder het belang van teamwerk. Geleidelijk aan is de discussie breder getrokken en omvatten de nieuwe vormen van werken bundels van HRM-praktijken, waarvan het werken in teams meestal een onderdeel was. Praktijken zoals training, informatievoorziening, beoordelen en belonen, inclusief winstdeling en het werken in teams zouden gezamenlijk effecten hebben op de prestaties van individuen. Een vervolgstap was om na te denken over de samenhang of complementariteit van die praktijken. Daarmee werd het systemische karakter van HRM benadrukt. We zullen deze stappen kort bespreken.

In het veel geciteerde artikel van Delery en Doty (1996) onderscheiden zij in drie ‘*modes of theorizing*’ in de strategische HRM-literatuur: universalistisch, contingentie en configuratie. Recent heeft Colbert (2004) daar nog een vierde aan toegevoegd: de complex mode, die we gemakshalve buiten beschouwing laten. De universalistische benadering veronderstelt dat er universeel toepasbare *best practices* zijn. Een toename van productiviteit of winstgevendheid wordt gerelateerd aan het gebruik van een specifieke set van HRM-praktijken. Eén van de eersten die een dergelijke set van praktijken beschreef is Pfeffer (1994) geweest. Hij beschreef op basis van een analyse van een beperkt aantal bedrijven die over een periode van 25 jaar succesvol bleven, het gebruik van HRM-praktijken in die bedrijven. Hij kwam tot zestien verschillende HRM-praktijken, die hij overigens later onderbrengt in 7 ‘*best practices*’ (Pfeffer, 1998: 64-98). Zie Tabel 1 voor het overzicht.

Tabel 1 Zeven praktijken van succesvolle organisaties

1.	Het bieden van werkzekerheid biedt de mogelijkheid voor zowel werkgever als werknemer om te investeren in de werkgelegenheidsverhouding
2.	Zorgvuldige selectie van nieuw personeel om een goede fit tussen werknemer en organisatie te garanderen
3.	Zelfsturende teams en gedecentraliseerde besluitvorming als basis principe van het ontwerp van de organisatie teneinde te komen tot snelle en adequate oplossingen
4.	Concurrerende beloning die gerelateerd zijn aan de prestatie van de organisatie
5.	Intensieve en continue training van het personeel
6.	De verschillen in manier van kleden, taal, beschikbaar gestelde faciliteiten en beloningsverschillen moet zo min mogelijk te maken hebben met statusverschillen
7.	Intensief delen van informatie over de financiële en andere prestaties met iedereen in de organisatie

Hoewel Pfeffer die suggestie niet doet, is de HRM-literatuur naarstig op zoek gegaan naar algemeen geldende, universele beleidsterreinen en praktijken die kunnen leiden tot verbetering van de prestatie op organisatieniveau. Verschillende verzamelingen van praktijken passeren de revue. Al gauw dringt het besef door dat er verschillende sets van beleidsterreinen en praktijken zijn die in verschillende omstandigheden tot goede prestaties kunnen leiden. De contingentiebenadering benadrukt het belang van een goede fit met de omgeving. De effecten van bepaalde HRM-praktijken is afhankelijk van de omstandigheden. Eén van de belangrijkste variabelen die HR-praktijken beïnvloeden is de invloed van de algemene strategie van ondernemingen. Zo wordt bijvoorbeeld de strategie typologie van Miles en Snow (1984) in verband gebracht met verschillende sets van *best practices* (Delery & Doty, 1996).

De configuratiebenadering gaat een stap verder. In deze holistische benadering is de theorie gebaseerd op een typologie of ideaaltipe en gaat uit van het systeemprincipe van equifinaliteit. Dit betekent dat verschillende ideaaltypen tot succes kunnen leiden, afhankelijk van de omstandigheden. Deze benadering leidt tot de zoektocht naar allerlei typologieën van bundels van HRM-praktijken. Deze benadering van configuraties houdt in dat gezocht wordt naar interacties van HRM-praktijken en de effecten daarvan. Diverse onderzoeken bieden enig bewijs dat een dergelijke benadering positieve effecten heeft op prestaties van bedrijven (Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Becker & Huselid, 1998; Ichniowski et al., 1997; Wood, 1999). Geleidelijk aan kreeg deze benadering het label van 'High Performance Work Systems'.

Samenvattend komt het HPWS-paradigma neer op de volgende redenering. Er bestaat een optimale configuratie van HR-praktijken die een zodanige onderlinge fit hebben dat er een synergetische werking vanuit gaat op gewenste uitkomsten. Gewenste uitkomsten zijn 'human' en 'social capital' dat door concurrenten niet te kopiëren is.

De effecten van HR-praktijken zijn op zijn minst indirect, dat wil zeggen in eerste instantie vooral op de attitude en het gedrag van lijnmanagers en medewerkers, zoals

kennis en kunde, motivatie, commitment en verloop. Via deze effecten wordt aangenomen dat dit effecten heeft op de prestatie van de organisatie. Het gaat om drie belangrijke determinanten van *performance*: de kennis en kunde van werknemers, de motivatie en commitment van werknemers en de mogelijkheden om te participeren in de gang van zaken. Dit wordt gewoonlijk samengevat in de *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) theorie (Applebaum et al., 2000) met de volgende formule:

$$P = f(\text{Ability} + \text{Motivation} + \text{Opportunity})$$

Hoewel niet zo bedoeld, wordt in deze benadering toch sterk de nadruk gelegd op individuele prestatie, terwijl het in organisaties ook gaat om de collectieve prestaties. In dat verband wordt benadrukt dat het ook gaat om het sociale kapitaal in organisaties, het gaat om de onderlinge samenwerking dat het verschil maakt. Gezien de grote betekenis van onderlinge samenwerking voor de prestatie van de organisatie is het verstandig de formule uit te breiden met de C van ‘*cooperation*’.

$$P = f(\text{Ability} + \text{Motivation} + \text{Opportunity} + \text{Cooperation})$$

HRM-praktijken zullen op zijn minst een synergetisch effect moeten hebben op AMOC, wat we kunnen samenvatten in de volgende formule:

$$\text{AMOC} = f(H_1 * H_2 * \dots H_n)$$

Een optimale configuratie is een coherent en consistent geheel van HR-praktijken op een zodanige wijze samengesteld dat een enkele HR-praktijk de effectiviteit van de andere HR-praktijk bevordert. Er is sprake van complementariteit. Becker et al. (1997) hebben dit ‘*powerful connections*’ genoemd. Het geheel is méér dan de som der delen. Dit in tegenstelling tot ‘*deadly combinations*’, ‘which develop when firms adopt HRM policies and practices that might well make sense in isolation but when evaluated within the context of other HRM practices deployed throughout the firm are a recipe for disaster’ (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997: 43). Een bekend voorbeeld van een dergelijke ‘dodelijke combinatie’ is het bevorderen van de onderlinge coöperatie via teamwerk en tegelijkertijd individueel beoordelen en afrekenen, dat juist de samenwerking kan belemmeren. Er zijn echter nog meer subtiele voorbeelden van combinaties die ofwel een positief of negatief effect hebben, bijvoorbeeld scherpe selectie aan de poort en de gelegenheid om te participeren in de besluitvorming. Als je op uitvoerige wijze mensen selecteert om lid te worden van je bedrijf, dan wekt dat de verwachting van uitverkorenheid en de mogelijkheid je hooggewaardeerde kennis en kunde te kun-

nen gebruiken. Indien daarna weinig gelegenheid is om te participeren in de besluitvorming, dan kan dat desastreuze gevolgen hebben. Een ander voorbeeld, als er sprake is van uitgebreide mogelijkheden om invloed uit te oefenen en tegelijkertijd wordt er niet of nauwelijks beloond naar prestatie, dan levert dat weinig tot niets op. Of als je sterk naar prestatie beloont en je biedt geen gelegenheid tot participatie in de besluitvorming, of je biedt geen gelegenheid tot training, dan heeft dat negatieve effecten op de prestatie (Kepes, Delery, & Gupta, 2008).

Deze betrokkenheid van HR-praktijken op elkaar wordt ook wel de interne of horizontale fit genoemd. Er zijn nog drie andere *'fits'* te onderscheiden. HPWS moet ook consistent zijn met de strategie van de onderneming, ook wel externe of verticale fit genoemd. Een overwegende kostenstrategie legt natuurlijk een andere nadruk op de inzet van personeel dan een diversificatiestrategie met de nadruk op uitgebreide service. Denk maar aan het verschil in personeelsbeleid tussen Lidl en de Bijenkorf. Een tweede fit is de fit met de organisatie die bepaalde tradities kent en een bepaalde historisch gegroeide structuur die niet zondermeer te veranderen is. Het bestaan ervan komt vaak aan het licht bij fusies. Een derde fit is de fit met de institutionele en sociaaleconomische omgeving van de organisatie. Het zal duidelijk zijn dat met al deze fits het ontwerp van een HRM-systeem tamelijk complex is, voor zover we die al zouden kunnen doordenken. De interne fit alleen al omvat een complexe sociale structuur van met elkaar interacterende activiteiten. Een voorbeeld, de invoering en ontwikkeling van een beoordelingssysteem zal effecten hebben op het beloningssysteem en de werking ervan in termen van acceptatie, eerlijkheid en motivatie, en zal tevens zijn weerslag (moeten) hebben op loopbaanontwikkeling en de ondersteunende systemen daarvoor. Wij zullen ons in dit hoofdstuk beperken tot de interne fit.

In de loop van de tijd zijn er diverse typologieën ontwikkeld, waarbij vaak tweedelingen geconstateerd worden. De literatuur laat een geleidelijke ontwikkeling zien van de traditionele tayloristisch *'control work system'* (de harde variant) naar de *'high commitment'* of *'high involvement'* systemen (de zachte variant). Al vroeg ontwikkelde Arthur (1994: 671) een dergelijke empirische classificatie van *'control'* en *'commitment'*. Hij vond twee typen: een *'cost reduction'* type en een *'commitment maximizing'* type die hij al gauw labelde als *'control'* en *'commitment work systems'*.

Andere auteurs komen met andere twee- of meer typen, vaak ook op basis van een andere selectie van praktijken. Bij wijze van voorbeeld en ter vergelijking met de indeling van Arthur geven we in Tabel 2 de indeling van Delery en Doty (1996).

We gaan niet in op alle mogelijke indelingen die in de literatuur te vinden zijn maar constateren veeleer dat er sprake is van geringe eenduidigheid in typologieën. De meeste studies die het verband van HRM en *performance* onder de loep nemen, beperken zich tot een variant van het *high commitment model* of *internal work system model*.

Dat heeft ook te maken met het object van studie. Onderzoek heeft vooral betrekking op vooroplopende industrie in de Westerse economieën, waar de behoefte aan commitmentpraktijken groot is. Het gaat vaak om de werkomgeving van professionals die van grote betekenis zijn voor de organisatie. In veel mindere mate is er aandacht voor HPWS in *sweat shops* en kleinere subcontractorbedrijven waar de mogelijkheden voor toepassing van *high commitment practices* veel geringer is.

Tabel 2 Market-type versus internal work systems (Bron: Delery & Doty, 1996: 809)

HRM practices	Market-type work system	Internal work system
Internal career opportunities	<ul style="list-style-type: none"> - Hiring almost exclusively from outside the organization - Very little use of career ladders 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiring mainly from within the organization - Extensive use of well-defined career ladders
Training	<ul style="list-style-type: none"> - No formal training provided - Little if any socialization taking place within the organization 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensive formal training provided - Great amount of socialization within the organization
Results-oriented appraisals	<ul style="list-style-type: none"> - Performance measured by quantifiable output or results-oriented measures - Feedback in the form of numbers and evaluative 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance measured by behavior-oriented measures - Feedback more for developmental purposes
Profit sharing	<ul style="list-style-type: none"> - Profit sharing used extensively 	<ul style="list-style-type: none"> - Few incentive systems used - Very little use of profit sharing
Employment security	<ul style="list-style-type: none"> - Very little employment security given 	<ul style="list-style-type: none"> - Great deal of employment security among those who make it through the initial trial period - Extensive benefits to those 'outplaced' - Formal dismissal policies
Participation	<ul style="list-style-type: none"> - Employees given little voice in the organization 	<ul style="list-style-type: none"> - Employees likely have access to grievance systems - Employees more likely to participate in decision making
Job description	<ul style="list-style-type: none"> - Jobs are not clearly defined - Job definitions are loose 	<ul style="list-style-type: none"> - Jobs very tightly defined

In de loop van de tijd zijn er enkele varianten ontwikkeld die we hier zullen bespreken. Deze zijn vooral gericht op een nadere specificering van HPWS. In een kritische beschouwing van het HPWS-paradigma, in het bijzonder de *high commitment*-variant, stelt Godard (2004) dat het noodzakelijk is een onderscheid te maken tussen de manier van organiseren van het werk enerzijds en het gebruik van '*high commitment employment practices*' anderzijds. Bij de alternatieve manieren van het organiseren van het werk gaat het in de eerste plaats om teamorganisatie, en de mate van zelfsturing. Het

gaat om taakverrijking, om baanroulatieprogramma's etc. In de tweede plaats gaat het om participatie in de besluitvorming via kwaliteitscirkels, teamoverleg etc. Bij *high commitment*-praktijken gaat het om de toepassing van het bijbehorende repertoire van HRM, zoals zorgvuldige selectie en intensieve training, beoordelen en loopbaanontwikkeling, werkzekerheid via lange termijncontracten, relatief hoge beloning naar inbreng en prestatie, conflict bemiddelingsprocedures etc.

In de praktijk hoeft het management in de eerste plaats niet al deze elementen van HPWS in volle omvang toe te passen. Dat wil zeggen, er kunnen allerlei '*middle-of-the-road*'-systemen ontwikkeld worden. Dit heeft natuurlijk wel gevolgen voor de uitkomsten. Godard (2004) en Ramsay et al. (2001) wijzen erop dat de effecten dan ook niet-positief kunnen zijn. Er kan sprake zijn van intensivering van het werk als bijvoorbeeld wel de organisatie van het werk wordt aangepast, maar geen sprake is van *high commitment*-praktijken. Dit mogelijk negatieve effect voor de werknemers heeft nog maar weinig aandacht gehad in de HPWS-literatuur. In een casestudie van teams laat Barker (1994) zien hoe teamwerk kan verworden tot een ijzeren kooi voor teamleden. Ramsay et al. (2001), in een analyse van een survey in de UK, vinden geen directe ondersteuning voor intensivering.

Tot nu toe hebben we impliciet aangenomen dat de organisatie een enkel HPWS omvat. Er kunnen binnen de organisatie echter verschillende HPWSs aanwezig zijn. In dat verband maken bijvoorbeeld Lepak en Snell (1999) onderscheid tussen vier '*employment modes*' die van toepassing zijn op vier verschillende groepen van werknemers (zie tabel 3). Het gaat hier in de eerste plaats om de kerngroep van kenniswerkers in de organisatie die baat hebben bij ondersteuning voor de verdere ontwikkeling in het bedrijf. Het betreffende HPWS omvat dan ook die praktijken die daar ondersteuning aan geven. In de tweede plaats gaat het om personeel dat direct op de arbeidsmarkt wordt gerekruteerd voor een specifieke baan. Het HPWS dat hierbij past gaat veel meer uit van zorgvuldige selectie en controle van de geleverde productie. De derde categorie omvat tijdelijke inleenkrachten die een specifieke taak uitvoeren met een beperkte duur. Het HPWS dat hierbij past is veel meer controlerend van aard en bestaat dan uit specifieke voorschriften voor de uitvoering van het werk, alsmede betaling naar prestatie. De vierde categorie bestaat uit allianties met zelfstandige partners die op contract-basis werk uitvoeren. Het HPWS dat daarbij past gaat veel meer uit van het behouden en bestendigen van de relatie en van communicatie over de gewenste output. Een afgewogen combinatie van deze verschillende HPWS kan de winstgevendheid en duurzaamheid van de organisatie bevorderen (Zie ook Lepak et al., 2003).

Er is dus nogal wat variatie wat betreft de inhoud van de systemen. Is er ondanks die variëteit toch iets te zeggen over de effecten op prestaties, zowel op het niveau van de werkenden als op het niveau van de organisatie? De literatuur overziend zijn de resulta-

ten niet eenduidig. Wat betreft economische prestatie vindt een aantal studies een positief verband (Huselid, 1995; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995) en wordt er ondersteuning gevonden voor de *powerful connections* (Becker & Huselid, 1998; Hoque, 1999; Ichniowski et al., 1997). Er is ook onderzoek dat geen verband heeft aangetroffen. Cappelli en Neumark (2001: 733-766) vinden slechts zwakke productiviteitseffecten, gepaard gaande met geen efficiencywinsten en hogere arbeidskosten. Guest et al. (2003) vonden ook geen verband met objectieve *performance* maatstaven maar wel met subjectieve *performance*. Godard (2001b) vond beperkte voordelen, maar die blijken af te vlakken naarmate het HPWS meer uitgebreid was ingevoerd. Dat spreekt tegen de complementariteitsgedachte.

Tabel 3 Vier High Performance Work Systems (bewerkt naar aanleiding van Lepak en Snell (1999; 2002))

Commitment-based work system	Productivity-/market-based work system	Control-/compliance-based work system	Collaborative-based work system
<ul style="list-style-type: none"> - Voor kenniswerkers - Intensieve training - Loopbaanontwikkeling met behulp van mentor systeem - Beloning gericht op ontwikkeling en informatiedeling - Beoordeling en feedback op ontwikkeling en prestatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor direct inzetbaar extern gerekruteerde staf - Selectie gericht op aanwezige kennis en vaardigheden - Weinig training - Extern vergelijkbare beloning gericht op productiviteit - Enige discretionaire bevoegdheden binnen het beroep teneinde de besluitvorming vlot te laten verlopen 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor tijdelijk personeel - Nadruk op regels en voorschriften - Conformerend aan tevoren gestelde standaarden - Weinig training - Prestatie beoordeling en beloning 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor zelfstandige partners - Training gericht op faciliteren van het proces en samenwerking - Uitgebreide communicatiemechanismen - Uitwisselingsprogramma - Relatieonderhoud - Beloning op basis van totaal output

Wat betreft de effecten op het niveau van de werkenden zien we ook verschillende resultaten. Godard (2001a) vond positieve sociale en psychologische effecten, maar die bleken af te nemen en zelfs negatief te worden naarmate er sprake is van toename van inzet van praktijken. Appelbaum et al. (2000) vonden positieve effecten op *trust*, commitment en satisfactie, terwijl White et al. (2003) vonden dat HPWS een negatief effect kan hebben op de *work-family* balans.

Overigens zijn de resultaten niet goed vergelijkbaar vanwege de geconstateerde variatie in definities. Daarnaast zijn er allerlei beperkingen in de onderzoeken die het moeilijk maken een sluitend bewijs te leveren. Overigens is het uiterst moeilijk om de effecten van een dergelijk complex fenomeen te onderzoeken en hebben positieve resultaten

vooral betrekking op onderdelen van de lange keten van invoering van HRM tot uitkomsten op organisatieniveau.

In deze paragraaf hebben we een korte beschrijving gegeven van HPWS waarbij duidelijk wordt dat er sprake is van variatie en complexiteit. In de volgende paragraaf houden we het fenomeen nog eens tegen het licht en maken een aantal kritisch kanttekeningen en schetsen een perspectief.

Kritische beschouwing van high performance work systems

In de eerste plaats is er geen overeenstemming over de selectie van praktijken. Elke auteur heeft weer zijn eigen rijtje. In een overzichtsartikel komen Boselie, Dietz en Boon (2005) met een reeks van 26 verschillende HRM-praktijken. Die praktijken kunnen op verschillende manieren gecombineerd worden tot typologieën, tot bundels van praktijken. Zo constateren Stavrou en Brewster (2005) op basis van uitgebreid onderzoek onder Europese bedrijven dat sprake is van 15 bundels van praktijken, waarvan er zes een positief effect op performance hebben en één een negatief effect heeft. Dit is één van de belangrijkste kritieken op het HPWS-construct. De selectie van praktijken is niet theoretisch gefundeerd, soms zelfs afgedaan met de simpele verwijzing naar anderen die ook een dergelijke selectie hebben toegepast.

Wat is de *a priori* theorie die vaststelt welke praktijken in combinatie zorgen voor de gewenste synergie? In de meeste gevallen is die rationale niet uitgewerkt en is het principe of de criteria waarop de selectie gebaseerd is niet op voorhand aanwezig (uitzonderingen zijn Cappeli & Neumark, 2001; Poutsma, Ligthart, & Veersma, 2006). In veel gevallen is sprake van een empirische constatering van het bestaan van een consistent systeem via factor- of clusteranalyse of wordt achteraf de synergetische werking vastgesteld op basis van een vergelijking tussen goed presterende organisaties en slecht presterende organisaties.

Een volgend punt van kritiek is het niveau van abstractie. We kunnen onderscheid maken in HRM-principes of uitgangspunten, die vertaald worden in HRM-beleidsterreinen, waaruit vervolgens HRM-praktijken worden afgeleid die uiteindelijk omgezet worden in allerlei technieken. Een dergelijke hiërarchie moet consistent zijn en moet in ieder geval het probleem van de HRM-retoriek van het topmanagement versus de HRM-praktijk in de lijn (Legge, 2005) oplossen. In deze visie bieden HRM-principes de rationale voor de keuze van praktijken en die dient dan ook nadrukkelijk in ogenschouw te worden genomen. In de praktijk zullen er discrepanties kunnen optreden in deze hiërarchie, niet in de laatste plaats, omdat lijnmanagement een andere interpretatie heeft van het HRM-beleid dan topmanagement, maar daarover later meer. Kaarsemaker en Poutsma (2006) laten zien wat de betekenis kan zijn van verschillende HR-principes voor de opbouw van HPWSs. In het bijzonder refereren zij aan de ver-

schillende visies of filosofieën die het management in de onderneming ten aanzien van de inzet van het personeel kan hebben. De keuze van het management bij HRM is ook een uitdrukking van de ‘philosophies that key decision makers hold regarding the relative role and value of employees’ (Lepak, Marrone, & Takeuchi, 2004: 650). Kaarsemaker en Poutsma stellen dat ‘ultimately, the HRM practices in the HRM-system are closely connected with the workforce philosophy, and this workforce philosophy consists of the values, beliefs and assumptions on which the choice and allocation of HRM practices is ultimately founded’ (ibid: 674). De overbekende tweedeling van McGregors X en Y-theorie vertegenwoordigt dergelijke uitgangspunten waarop een geheel HRM-systeem gebaseerd kan zijn.

Zij benadrukken tevens dat de aangeboden bundel van HRM-praktijken geïnterpreteerd kan worden als bestaande uit communicaties, acties en besluiten, die een boodschap naar het personeel zendt al of niet overeenkomend met de ‘*workforce philosophy*’. Het is een sociaal systeem (Mayrhofer, 2004: 182; Bowen & Ostroff, 2004: 207). Indien de boodschap niet overeenkomt kan dat leiden tot misvatting en eigen interpretaties van de bedoeling van HRM-praktijken door de werknemers.

Een derde kritiek betreft het ontbreken van mechanismen die ertoe leiden dat HRM-praktijken aanzetten tot gedragsverandering. De ontwikkeling van een coherente set van HR-praktijken geeft nog geen uitsluitsel over het ‘hoe’ van HPWS (Bowen & Ostroff, 2004). Onderzoek met een HR-praktijken-index en het gebruik van allerlei interactietermen heeft het gevaar dat de indruk wordt gewekt dat het vooral gaat om het aantal en de mix van HR-praktijken. Echter, het gaat vooral om de ervaring van werknemers met het management en collega’s, wat dit voor hen betekent en hoe dit hun attitude beïnvloedt, en of dat leidt tot bepaald gedrag, tot het nemen van initiatieven. Met andere woorden, er moet meer aandacht zijn voor de omgeving waarin HR-praktijken worden ingebed, zoals het ‘organisatieklimaat’ of de -cultuur (Bowen & Ostroff, 2004) en de houding en het gedrag van leidinggevend (Purcell & Hutchinson, 2007). Langs welke wegen en met welke mechanismen leidt HPWS tot de gewenste uitkomsten? De stand van zaken lijkt te zijn dat er geen discussie is over de betekenis van HRM voor performance, maar dat de belangrijkste vraag is hoe deze tot stand wordt gebracht. Wat zijn de mechanismen die ertoe leiden dat medewerkers hun gedrag veranderen in de gewenste richting? Wat is de link tussen prestatie op de werkvloer en de prestatie van de organisatie als geheel? In dat verband wordt gesproken over de lange keten van organisatiestrategie via HRM-strategie en de uitgangspunten hiervan, naar effecten in de lijn en vervolgens van de effecten op het individu naar de effecten voor het collectief.

In die keten is sprake van verschillende actoren op diverse niveaus die elk een perceptie en interpretatie hebben van de ingevoerde HRM-praktijken door het management.

In het bijzonder lijnmanagers zijn belangrijk bij de uitvoering van HRM-praktijken. Vaak is er dan ook een kloof te constateren tussen het formele HRM-beleid en wat werkelijk door lijnmanagers wordt toegepast. Daarnaast hebben werknemers ook zo hun gedachten bij het aangeboden die al of niet overeenkomen met de bedoelde effecten van HRM-praktijken. Kort gezegd, de bedoelingen van topmanagement met HPWS kunnen gefrustreerd worden door lijnmanagement en door een andere interpretatie en geringe acceptatie door werknemers. Daarnaast kan het ook zo zijn dat de voor werknemers minder acceptabele HRM-praktijken door lijnmanagers 'bijgesteld' worden op een zodanige manier dat werknemers wel het gewenste gedrag gaan vertonen. Met andere woorden, de relatie tussen werknemers en hun baas is tamelijk relevant voor het causale verband tussen HRM-beleid en de uiteindelijke uitkomsten. Goed leiderschap en 'people-management' kwaliteiten zijn belangrijke voorwaarden voor het effect.

Kortom, er moet meer aandacht zijn voor de symbiotische relatie tussen leiderschap van lijnmanagement en HRM-praktijken en het oordeel van de werknemers over de formele aangeboden HRM-praktijken. Studie naar deze relaties laat duidelijk zien dat verbetering van het leiderschap van het lijnmanagement een positief effect heeft op de attitude en het gedrag van werknemers en op het uiteindelijke effect op performance (Purcell & Hutchinson, 2007: 17). Het is de combinatie van leiderschap, de als positief ervaren HRM-praktijken, en het organisatieklimaat dat het verschil maakt.

Een volgende kritiek betreft de geringe aandacht voor de invloed van HPWS op de interpersoonlijke betrekkingen (lees het sociaal kapitaal) binnen de organisaties (Dery & Shaw, 2001; Evans & Davis, 2005). De aandacht gaat vooral naar individuele attitude- en gedragsveranderingen zoals commitment, verloop en productiviteit en in minder mate naar veranderingen in het samenwerkingsverband. Hansen (1995) en Nahapiet en Goshal (1998) wijzen erop dat de structuur en kwaliteit van de relaties een potentiële mediator (tussenschakel) is in de relatie HPWS en organisatie uitkomsten. Sociale relaties op het werk voegen waarde toe doordat er bijvoorbeeld toegang ontstaat tot meer bronnen van informatie (Collins & Clark, 2003). Er kan ook sprake zijn van verminderde noodzaak van formele controle (Adler & Kwon, 2002). Sociale relaties op het werk kan ook helpen om tot collectieve actie te komen (Goshal & Moran, 1996). Het vergroot daarbij tevens het organisationeel intellectueel kapitaal (Nahapiet & Goshal, 1998). Dit leidt tot vragen als: Welke patronen van werkrelaties leiden tot organisatie performance? Wat faciliteert productieve ruilrelaties? Hoe leiden praktijken tot een gedeelde werkelijkheid en gedeelde mentale modellen? Welk individueel gedrag is nodig voor de ontwikkeling van de sociale relaties die er toe doen?

Tot slot, is er kritiek op de gedachte dat HRM-praktijken een lineair verband hebben met uitkomsten. Het lijkt echter vanzelfsprekend dat pas bij een bepaalde omvang of participatiegraad HRM-praktijken effect zullen hebben. Effecten zijn pas merkbaar na

een bepaalde tijd, nadat meer managers en werknemers participeren in de praktijk of ermee te maken krijgen. Daarnaast kan het ook zo zijn dat de marginale opbrengst afneemt naarmate de dekkingsgraad toeneemt. Nog meer HRM-praktijk levert steeds minder op (afgezien nog van de kosten die ermee gepaard gaan). Met andere woorden, de invloed van HR-praktijken op uitkomsten hoeft niet lineair te zijn maar kan een S-curve volgen. De invloed van dekkingsgraad is nog niet vaak onderzocht. Een van de weinige studies is die van Chadwick (2007). In een studie naar het effect van HRM-praktijken in 1200 industriële bedrijven vond Chadwick dat bij drie van de zes praktijken het effect op de toegevoegde waarde bij een bepaalde toepassingsgraad afvlakte. Het ging hier om de praktijken mate van deelname aan kwaliteitsverbeterteams, mate van deelname aan taakrotatie programma's en de mate waarin beloond werd boven het industriegemiddelde. Bij één praktijk, namelijk investering in training, vond hij geen afvlakking, maar een exponentiële groeicurve, terwijl de andere praktijken onverwachte effecten, en zelfs op termijn negatieve effecten lieten zien. Dit betekent dat we in ieder geval ook na moeten denken over welke praktijken in voldoende mate een meer opbrengst opleveren en dat sprake kan zijn van voldoende meeropbrengst met een beperkt aantal praktijken in plaats van maximale meeropbrengst met zoveel mogelijk praktijken.

In dat verband wordt hier en daar ook gesproken over het onderscheid tussen *core* en *non-core* HRM-praktijken. Een HPWS kan bestaan uit een aantal 'kern HRM-praktijken' die direct de reflectie is van de filosofie van het management ten aanzien van werkenden naast die HRM-praktijken die daar minder mee verbonden zijn. Dit levert ook de nodige flexibiliteit in HRM-systemen op (Kaarsemaker & Poutsma, 2006: 676).

HPWS: de balans opgemaakt

Uit de bespreking van het onderzoek naar HR- en organisatiepraktijken die een superieure prestatie van medewerkers en organisatie garanderen zal duidelijk zijn geworden dat er geen universele set van dergelijke praktijken bestaat. De wetenschappelijke zoektocht naar de 'heilige graal van performance' is wat dit betreft (nog) niet echt succesvol geweest. Dit staat in schril contrast met de meer populaire managementliteratuur waarin juist wel praktijken en instrumenten worden aanbevolen die garant zouden staan voor succes. De vraag is overigens wel of het onderzoek naar HPWS wel op de wijze moet worden voortgezet zoals tot nu overwegend wordt gedaan. In het bovenstaande hebben we al stilgestaan bij een aantal belangrijke tekortkomingen en eenzijdigheden van dit onderzoek en de dominante redenering die vaak impliciet daarin aanwezig is. Deze tekortkomingen geven ook meteen de contouren aan van de richting waarin het onderzoek en de theorie van HPWS zich naar onze mening zouden moeten gaan bewe-

gen. We beperken ons tot een drietal aspecten, te weten: een minder ‘managerial’ vraagstelling, meer ruimte voor een dualistisch perspectief op performance, en ten slotte nuancering van het belang van praktijken en instrumenten als zodanig.

Minder ‘managerialism’

Opvallend in het onderzoek van HPWS is de afwezigheid van wat men zou kunnen noemen de ‘stem’ van de werknemers zelf. Voor een benadering die zich baseert op een HR-filosofie waarin de bijdrage van werknemers als cruciaal wordt beschouwd is dit toch een pijnlijke constatering. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de oriëntatie van dit onderzoek een sterk ‘managerial’ karakter vertoont en de belangrijkste *performance* criteria worden gedefinieerd in termen van rendement, ‘*return on investment*’ en dergelijke en dat de eventuele toegevoegde waarde van HRM vooral wordt gezocht in de ‘*business strategy*’ (strategie op de afzetmarkt). Er worden weliswaar indicatoren gemeten op het gebied van tevredenheid en betrokkenheid van werknemers, maar dan vaak weer in relatie tot de ‘harde’ performance van de organisatie. Onbedoeld geeft dit type van vraagstelling daarmee voeding aan het idee dat de waarde en betekenis van HRM moet worden afgemeten aan haar bijdrage aan het realiseren van deze ‘harde’ prestatiecriteria. Zoals Boxall en Purcell (2008) in hun overzichtsstudie beklemtonen heeft HRM daarnaast ook een eigenstandige betekenis en een strategische rol die verder reikt dan de economische context van een organisatie. Zo wijzen zij vooral op het vraagstuk van maatschappelijke en sociale legitimiteit. HRM-praktijken moeten ook afgestemd worden met de verwachtingen en belangen van (potentiële) werknemers en voldoen aan vigerende maatschappelijke normen over goed werkgeverschap. Een context waarvan het belang gezien de verandering in type werk, schaarste aan arbeid en toenemende diversiteit in arbeidsoriëntaties alleen maar steeds groter lijkt te worden. Voor veel organisaties begint het erop te lijken dat succes op de afzetmarkt meer en meer bepaald lijkt te worden door succes op de arbeidsmarkt. Om in management jargon te spreken: ‘*preferred suppliership*’ is in eerste instantie ‘*preferred employership*’. Een voorbeeld uit de praktijk moge dit verhelderen:

Onlangs was ik uitgenodigd om deel te nemen aan een strategische sessie van een grote onderneming om mee te denken over een nieuwe HRM-strategie. De onderneming ondervond enorme concurrentiedruk op haar markt en was druk bezig een nieuwe businessstrategie te ontwikkelen. Over de inhoud van deze strategie was men het al snel eens. De vraag was nu wat dit voor gevolgen zou hebben voor de invulling van HRM en wel zodanig dat deze versterkend daarop zou inwerken. Volgens het bekende boekje van de bestaande fitmodellen werd een heel patroon van praktijken en instrumenten variërend van competentie management en beloning e.d. ingevuld. Daar was zo te zeggen

geen speld tussen te krijgen. Tot ik met de opmerking kwam: Hebben jullie daar ook de medewerkers voor? Toen werd het ineens wat stiller. Schoorvoetend moest de HRM-directeur toegeven dat men kampte met een groot verloop, met problemen in het werven van nieuwe competente medewerkers en met de concurrentie van een groeiend aantal ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel) in de branche. De grootste strategische uitdaging waar de onderneming voor stond speelde in de brainstorming op het hoogste bestuursniveau geen rol van betekenis. In dit specifieke geval kwam heel extreem tot uitdrukking dat voor veel ondernemingen 'preferred suppliership' alleen maar mogelijk en te bereiken is met 'preferred employership'.

De grote opdracht waar HRM voor staat is juist een verbinding zoeken tussen de vaak tegengestelde druk die uit de verschillende contexten op een organisatie wordt uitgeoefend. In de praktijk kan dit betekenen dat praktijken die om economische redenen worden ingevoerd niet volledig kunnen worden uitontwikkeld of zelfs moeten worden afgezwakt.

Voor het HPWS-onderzoek betekent dit onder meer dat men meer dan tot nu toe uitgaat van een ruime *performance* definitie (economisch, sociaal en maatschappelijk) en niet bij voorbaat redeneert in termen van hiërarchie in die zin dat alles ten dienste staat van de economische *performance*. Het betekent verder ook dat er meer dan tot nu toe het *performance*-concept vanuit een werknemersperspectief wordt onderzocht. Het vaak impliciet gehanteerde AMO-model biedt hier ook volop ruimte voor. Hoe basaal dit model ook is: het maakt wel duidelijk dat het effect van praktijken en instrumenten op de prestatie van werknemers altijd loopt via de houding en motivatie van werknemers. Een dergelijk benadering maakt het ook mogelijk en noodzakelijk het HPWS-paradigma aan te vullen met inzichten uit de *organizational behaviour* literatuur. Specifieke theorieën met betrekking tot leiderschap, motivatie, en bijvoorbeeld groepsgedrag bieden een welkome aanvulling. In dit hoofdstuk is ervoor gekozen niet teveel in te zoomen op het microniveau, maar dat maakt het niet minder relevant om aandacht te besteden aan inzichten als die van de *goal setting* theorie, *expectancy*-theorie, *attitudinal commitment*, *task characteristics model*, *leader-member exchange*, *perceived organizational support*, *social exchange* en de sociotechniek als aanvulling op HPWS.

Een dualistisch perspectief op 'high performance'

Hoewel het HPWS-onderzoek harde *performance* criteria laat prevaleren moeten we niet uit het oog verliezen dat de onderzoeksresultaten in de richting wijzen dat een goede economische *performance* ook een goede sociale *performance* veronderstelt. Veel praktijken die onder de noemer van HPWS worden gerangschikt verwijzen naar de organisatie en de kwaliteit van de sociale aspecten en verhoudingen. Het onderzoek

geeft daarmee uiting aan en bevestigt ook deels de basisaanname van de HR-filosofie dat de sociale aspecten van een organisatie aan strategisch belang winnen. Hoewel het onderzoek zich verenigt onder het label van *High Performance Work Systems* verbinden veel onderzoekers zich juist met het *High Commitment*-model van HRM. In zekere zin wordt daarmee uitdrukking gegeven aan de paradoxaal ogende veronderstelling dat een HPWS tegelijkertijd ook een *High Commitment Work System* is. De boodschap die uit het onderzoek doorklinkt is dat een organisatie of werkgroep niet tot superieure prestaties zal komen als er ook niet tegelijkertijd sprake is van een grote betrokkenheid van werknemers bij het leveren van die prestatie. Hoewel het HPWS-onderzoek niet uit een dualistisch perspectief op organisatie en HRM, vertrekt levert zij met haar onderzoeksresultaten daar wel een grote bijdrage daaraan. Dit dualistisch paradigma (zie hiervoor o.a. Evans, 1992) gaat uit van het idee dat men op het gebied van management van organisatie en medewerkers tegelijkertijd moet voldoen aan op het oog tegenstrijdige logica's. Het één kan niet zonder het andere. En het alleen maar rekening houden met een bepaalde logica zonder rekening te houden met een andere leidt in de praktijk tot het tegendeel van wat men beoogt. Zo heeft de econoom Vosselman (2006) in zijn oratie gewezen op het feit dat organisaties die alleen maar sturen op harde *performance* en resultaten uiteindelijk een situatie creëren waarin de sociale voorwaarden worden uitgehold die werknemers tot goede prestaties brengt. Omgekeerd kan men redeneren dat het alleen maar sturen op *commitment* van medewerkers ook kan leiden tot een situatie waarin werknemers alleen nog met zichzelf en hun groep bezig zijn zonder oog voor het collectieve resultaat. In het HPWS-onderzoek zou dit paradigma meer dan tot nu toe een centrale en vruchtbare rol kunnen vervullen, al was het maar om te voorkomen dat teveel energie wordt gestoken in het zoeken naar lineaire en oorzakelijke verbanden.

Praktijken/instrumenten?

Wat het onderzoek ook heeft opgeleverd is dat HPWS-praktijken *as such* niet langer worden gezien als de verklaring voor een eventuele verbetering in *performance*. Zoals we hebben gezien is het HPWS-construct geëvolueerd van een set van gebundelde HRM-praktijken die als zodanig effect zouden hebben op organisatieprestaties tot een sociaal systeem van communicaties, acties en interacties. Hierbij is het van groot belang om draagvlak en gemeenschappelijk begrip te krijgen van de filosofie en de bedoelingen van HRM-praktijken bij diverse actoren, in het bijzonder topmanagement, lijnmanagement en werknemers. De verklaring voor de positieve effecten van HPWS op performance is dat de daarin tot uitvoering gebrachte praktijken een uiting zijn van een door het management op alle niveaus gedeeld waardensysteem. Als het management zelf niet gelooft in deze waarden en/of er niet naar handelt, hebben praktijken als

zodanig maar weinig invloed op het gedrag en de prestaties van medewerkers. Hoe men het ook wendt of keert, het is het management dat praktijken moet implementeren en daar concreet in de alledaagse werksituatie invulling aan moet geven. Deze stap is cruciaal als het gaat om de effectuering van praktijken en de beoogde effecten daarvan. De wijze waarop praktijken door medewerkers worden ervaren hangt nu eenmaal sterk af van de manier waarop deze praktijken worden gecommuniceerd door het management. De rol van lijnmanagement, met name op het operationele niveau, is vaak doorslaggevend. Vooral binnen HPWS worden zij aangesproken op het managen van de dualiteit op het gebied van performance en commitment. Het is voor hen een continue balanceringsact tussen wat wel genoemd wordt 'hard' en 'soft control'. De harde kant veronderstelt een rationele benadering van mensen en middelen gericht op het behalen van gewenste resultaten in termen van geld, omzet, productie e.d. meer. De zachte kant is gericht op de betrokkenheid en motivatie van werknemers welke van essentieel belang is binnen een HPWS. De grote uitdaging waar het lijnmanagement voor staat is hoe de gewenste harde doelen te behalen zonder dat dit ten koste gaat van de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Dit stelt hoge eisen aan hun vaardigheden en competenties, waarbij het in de praktijk vaak zo is dat hun vaardigheden op de HR-kant versterkt moeten worden. Het betekent ook dat zij vanuit de top van de organisatie daarin ondersteund worden en bijvoorbeeld niet alleen worden beoordeeld en afgerekend in termen van harde resultaten. Het geloof in de HR-visie in de totale organisatie en het uitdragen hiervan door het management is de cruciale factor in de vorming van een HPWS. Het is aan hen of en hoe zij inhoud weten te geven aan deze complexe rol.

Referenties

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca and London: ILR/Cornell University Press.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.

- Barney, J.B., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In G.R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management*, Vol. 16 (pp. 53-101). Amsterdam, etc.: JAI.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM-system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*: Palgrave Macmillan.
- Chadwick, C. (2007). Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(4), 499-521.
- Colbert, B.A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J.E., & Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In G.R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management*, Vol. 20 (pp. 165-197). Amsterdam, etc.: JAI.

- Evans, P.A.L., & Genadry, N. (1998). A duality-based prospective for strategic human resource management. In: L. Dyer, P. Wright, & J. Boudreau. *Research in personnel and human resource management, Supplement 4: Strategic human resource management in the twenty-first century*. Stamford, CT: JAI Press.
- Evans, W.R., & Davis, W.D. (2005). High Performance Work Systems and Organizational Performance: The mediating role of internal structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Godard, J. (2001a). High-performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the nature and experience of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776-805.
- Godard, J. (2001b). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of managerial perceptions of reform program effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 25-52.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 419-443.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Kaarsemaker, E., & Poutsma, E. (2006). The Fit of Employee Ownership With Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System, or Theory O. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 669-685.
- Kepes, S., Delery, J.E., & Gupta, N. (2008) Strategic Human Resource Management: A Systems Perspective. *Academy of Management Proceedings*, August 2008, Meeting Abstract Supplement, 1-6.
- Kinnie, N., & Swart, J. (2006). Human resource management and organizational performance: in search of the HR advantage. In T. Redman, & A. Wilkinson (Eds.). *Contemporary Human Resource Management* (pp. 23-63). Prentice Hall.
- Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

- Lepak, D.P., Marrone, J.A., & Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 639-655.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lepak, D.P., Takeuchi, R., & Snell, S.A. (2003). Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Mayrhofer, W. (2004). Social systems theory as theoretical framework for human resource management – benediction or curse? *Management Revue*, 15(2), 178-191.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K.T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage.
- Rousseau, D.M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: ownership and the changing employment relation. *Academy of Management Review*, 28(4), 553-570.
- Rousseau, D.M., & Shperling, Z. (2004). Ownership and the changing employment relationship: why stylized notions of labor no longer generally apply – A reply to Zardkoohi and Paetzold. *Academy of Management Review*, 29(4): 562-569.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: an empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.

- Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Vosselman, E. (2006). *De dynamiek van "accounting & control"*. Oratie. Radboud Universiteit Nijmegen.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 175-96.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean Jr., J.W., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

20. PARTNEREN MET ERIK: DE PMT GROEP 2008-9

Max Visser

Inleiding

Zoals bij velen van mijn huidige collega's is Erik Poutsma van grote invloed geweest op mijn denken over werk en organisaties. Niet alleen door het organiseren van de PARTNER onderzoeksgroep gedurende het eerste decennium van deze eeuw, maar ook door het nauwgezet en inzichtrijk becommentariëren van mijn papers uit die tijd, die mede daardoor vlot hun weg vonden richting de tijdschriften. Ik probeerde iets van die intellectuele inzichten terug te betalen door het verrichten van organisatorische hand- en span diensten voor PARTNER, onder andere door wat secretariële ondersteuning en door het organiseren van een erg gezellige en productieve subgroep – genaamd 'Cluster C' – waarvan, in weerwil van deze gietijzeren benaming, het merendeel later hoogleraar en/of Filosoof des Vaderlands is geworden.

In de jaren 2006-2009 zat ik in dezelfde vakgroep als Erik, hetgeen de gelegenheid bood om nog wat nauwer samen te werken. Zijn ideeën over HRM configuraties en '*high performance work systems*' verhielden zich uitstekend tot mijn ideeën over organisatieleren, en in najaar 2008 besloten we samen een PMT groep te organiseren (PMT is wederom een gietijzeren afkorting voor Project Master Thesis). De tekst die we in oktober 2008 samen opstelden om studenten aan te trekken voor deze groep vind ik nog altijd erg goed; en dit liber is dan ook de geëigende plaats om deze blijvend aan de vergetelheid te ontrukken. Teneinde binnen de woordengrens te blijven heb ik de referenties her en der wat bijgesnoeid.

PMT Group: Human resource management, consistency and learning in organizations

The extent to which organizations are able to achieve consistency in their espoused norms and values, instrumental policies, rules and routines and the actual behavior and attitudes of their employees has received increasing attention in the organization literature. Following a configurational approach (Meyer et al., 1993; Siggelkow, 2002), researchers have attempted to establish the impact of 'bundles' of normative and instrumental conditions on employee behavior and, through this behavior, on organizational performance.

Visser, M. (2017). PARTNERen met Erik: De PMT groep 2008-9. In R. Schouteten, J. Bückler & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 129-135). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

This line of research has achieved particular prominence in the Strategic Human Resource Management (SHRM) literature. Two approaches may be distinguished here. The content approach looks at ‘the specific set of HRM practices necessary for achieving an organization goal’ across organizations, while the process approach looks at ‘the features of an HRM system that send signals to employees that allow them to understand the desired and appropriate responses and form a collective sense of what is expected’ inside organizations (Bowen & Ostroff, 2004: 204).

In this PMT group we study both approaches to HRM and connect them to our interests in organizational consistency, performance and learning. We will conceive of HRM as the subset of organizational guiding principles (or architecture), policies and practices concerned with employee recruitment, selection, performance appraisal, compensation, participation in decision-making, promotion, training and development (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998). While acknowledging that the latter three factors are increasingly studied in the separate field of Human Resource Development, for the purpose of this PMT group we subsume HRD under HRM.

The content approach

The content approach to HRM is concerned with studying the impact of configurations or ‘bundles’ of HRM practices on organizational performance, mediated through their influence on employee skills, motivation and attitudes, on the one hand, and the organizational structures, allowing for various degrees of employee participation, on the other (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). In configurations of HRM practices, two fundamental parameters may be distinguished: the direction in which practices are configured, and the degree to which practices are configured (Guest, 1997).

Regarding direction, research has been directed at the question whether specific configurations are governed by some particular ‘organization logic’ (MacDuffie, 1995), ‘workplace philosophy’ (Kaarsemaker & Poutsma, 2006), or ‘unifying theme’ (Miller, 1996). Here empirical evidence seems to indicate that high performance or progressive HRM practices, following flexible production principles, generally have a more positive effect on various subjective and objective indicators of organizational performance than traditional practices, following mass production principles (Colombo et al., 2007; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Ichniowsky et al., 1997; MacDuffie, 1995).

Regarding degree, research has been directed at the question whether the effect of HRM practices on organizational performance is stronger, the more closely they are configured, regardless of direction. It is acknowledged that HRM practices may have additive, substitutable, positive synergistic and negative synergistic relationships, the latter two also known as ‘powerful connections’ and ‘deadly combinations’ (Becker et

al., 1997; Delery, 1998). Empirical evidence is mixed, however, mostly reporting modest to small effects of degrees of configuration (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). There are important problems and challenges in the empirical measurement and assessment of degrees of configuration, though, that may have influenced these results (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998; Fiss, 2007).

Within the content approach we regard organizational learning as the detection and correction of error, whereby an error is defined as the discrepancy between what organization members intend to achieve and what they actually achieve. An organization's capability to detect and correct errors is dependent upon four dimensions, which, when positively configured, constitute a productive learning cycle, and, when negatively configured, constitute a defensive learning cycle: (1) The degree of empowerment: the more decision-making responsibilities are decentralized to lower echelon employees, the higher the probability is that they will make errors; (2) The degree of error tolerance: the more open and tolerant towards errors an organization's climate or culture is, the more errors can be detected and corrected; (3) The degree of knowledge conversion: the more an organization converts lessons learned from previous errors into routines, systems and training programs, the higher the probability that the organization as a whole learns from these lessons; (4) The degree of adequate HR management and development: the better selected, educated, trained and managed employees are, the more responsibilities they can cope with, which brings us back full circle to the first dimension (Argyris & Schön, 1996; Visser, 2007).

The first and the fourth dimensions (and to some degree the third) may be directly related to high performance HRM policies and practices, while the second dimension pertains to the discussion of organizational climate below.

The process approach

While the content approach has provided insight in the linkages between strategy, HRM practices and performance across organizations, the exact way in which strategy and practices influence employee attitudes and behavior inside organizations has remained a 'black box.' The process approach to HRM is concerned with opening up this black box and inquiring into the communicational and psychological mechanisms and processes mediating between HRM practices and employee attitudes and behavior (Bowen & Ostroff, 2004).

Central to the process approach of HRM is a view of HRM practices as communications from employer to employee, a flow of messages that is constantly occurring, sometimes intentional and calculated, but mostly unintended on the part of the employer, and often understood idiosyncratically, i.e. differently from the employer's intention, on the part of the employee (Bowen & Ostroff, 2004; Guzzo & Noonan, 1994).

On the basis of a distinction between weak and strong situations (Mischel, 1973) and weak and strong organizational climates or cultures (Schneider, 2000; Schneider et al., 2002; Sörenson, 2002), it is hypothesized that the more employers communicate their HRM practices to employees as high in distinctiveness, consistency and consensus, the stronger the situation or climate they create, the more uniform and less idiosyncratic the HRM practices are understood and perceived by the employees (Bowen & Ostroff, 2004).

Within the process approach we are interested in theoretically developing the concepts of situation strength and organizational climate. Following Schneider (2000), Bowen and Ostroff note that 'there is little research or understanding of how organizational climate actually develops' (p.206), but later they invoke Morgeson and Hoffman's (1999) concept of event cycle and Weick's (1979) concept of double interact to 'provide rationales for the importance of interactions in forming collective constructs' (p. 214), like organizational climate. We suggest that the concept of deutero-learning provides such a rationale, extending the conceptualizations of Morgeson and Hoffman and Weick in two ways (Visser, 2007).

The first extension pertains to the role of non-verbal communication in interaction. Most human communication occurs through non-verbal means, largely acting at sub- and unconscious levels of awareness. This means that double interacts and event cycles involve various layers of communication, which are not necessarily congruent. Incongruent, double bind communication patterns may give rise to pathological sense-making, leaving the organization and its employees increasingly maladjusted to environmental developments.

The second extension pertains to the 'impossibility of not communicating', the continuous verbal and nonverbal communication between persons who are aware of each other's presence. In such an ongoing stream of communication, it may be theoretically fruitful to distinguish more encompassing patterns of contingencies than double interacts or event cycles, and to analyze these patterns in terms of deutero-learning and double binds.

Following these extensions, climate formation can be regarded as the aggregate result of deutero-learning in (some part of) the organization. Employees continuously interact with each other and their managers; they come to discern patterns in these interactions and adjust their behavior accordingly. HRM practices influence these patterns and in their turn are being influenced by them, giving rise to more or less shared perceptions of these HRM practices among employees and managers.

In this PMT group we will engage in theory building and empirical research within the content and process approaches to HRM and their various connections to organization-

al learning and performance. In particular we encourage empirical research, which may be carried out in all sorts of organizations (profit, not-for-profit, and government). The PMT group will be small sized (maximum of 6 students) and work on a seminar basis, with weekly classes, preparation, presentation and discussion of literature, presentation of individual thesis proposals and group feedback.

Postscript

Ook na bijna 10 jaar nog steeds een verhaal dat klinkt als een klok, maar zoals lezers met iets meer inzicht in de gemiddelde studentengeest dan wij indertijd allang aan hebben zien komen: er meldde zich geen enkele student. Te ingewikkeld, te theoretisch en te weinig over POP (Persoonlijke Ontwikkel Plannen), waren zo wat kwalificaties die we tegenkwamen. Uiteraard had dit ons als ‘*hard boiled scientists*’ niet weerhouden het jaar daarop precies hetzelfde aan te bieden, maar de maalstroom der geschiedenis nam een andere wending. In de grootscheepse reorganisatie die Bedrijfskunde in die jaren teisterde werd ik teruggeplaatst naar de vakgroep AOV (later OD&D, niet te verwarren met de gelijknamige DSM IV diagnose), en niet veel later ging ook PARTNER ten onder in een eerste grote facultaire herverkaveling van onderzoeksgroepen, later nog gevolgd door drie andere. Hoewel we elkaar nog geregeld zagen, kwam het er niet meer van om nog dingen samen te schrijven.

PARTNERen met Erik was voor mij een eer en een privilege, en zo was het voor vele anderen. Dat deze erudiete, hardwerkende en door-en-door vriendelijke en bescheiden man indertijd een hoogleraar-positie is onthouden was (en is eigenlijk nog steeds) een enorme schok voor de faculteit. Een groter brevet van (centraal) bestuurlijk onvermogen is daarna zelden meer afgegeven.

References

- Argyris, C., & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Becker, B.E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the ‘strength’ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.

- Colombo, M.G., Delmastro, M., & Rabbiosi, L. (2007). 'High performance' work practices, decentralization, and profitability: Evidence from panel data. *Industrial and Corporate Change*, 16, 1037-1067.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: A review and a research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Guzzo, R.A., & Noonan, K.A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowsky, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Kaarsemaker, E.C.A., & Poutsma, E. (2006). The fit of employee ownership with other human resource management practices: Theoretical and empirical suggestions regarding the existence of an ownership high-performance work system. *Economic and Industrial Democracy*, 27, 669-685.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-220.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S., & Hinings, C.R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Morgeson, F.P., & Hoffmann, D.A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.

- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N.M. Ashkanazy, C.P. Wilderom, & M.F. Peterson (eds.). *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., & Subritas, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47, 125-159.
- Sörensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation. *Academy of Management Review*, 32, 659-667.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

21. EINDE VAN EEN TIJDPERK

Yvonne Benschop

Het einde van een tijdperk nadert. Zolang als ik me kan herinneren is Erik mijn collega, een constante factor in de soms woelige universitaire wereld. Vanaf het prille begin van Bedrijfskunde Nijmegen was Erik erbij. Ik kwam in oktober 1991 als AiO, en toen was Erik er al, want hij was op 1 januari van datzelfde jaar begonnen bij het toen kersverse Bedrijfswetenschappen. Bedrijfswetenschappen in die eerste periode werd vooral gevormd door arbeid- en organisatiesociologen die met hun tijd meegingen. De sociologie was niet langer populair bij studenten, en zonder veel van hun inhoudelijke onderzoekinteresses geweld aan te hoeven doen maakten veel sociologen de ommezwaai naar Bedrijfswetenschappen. Zo ook Erik, die zijn interesse in de invloed van techniek op arbeid en organisaties en zijn interesse in het midden- en kleinbedrijf en ondernemerschap van Groningen, via Zoetermeer en Delft, uiteindelijk in Nijmegen het best bleek kwijt te kunnen. Daar zorgde Fred Huijgen voor de speelruimte die de Techniek, Organisatie en Arbeid-groep (TOA) nodig had (zoals Erik het verwoordt in het voorwoord van zijn proefschrift), en Erik sloot zich graag aan. Dat was ook begin jaren '90 best een grote stap, van de Sociologie naar de Bedrijfskunde. De clichés van wollen truien en sokken aan de ene kant en donderblauwe jasjes-dasjes aan de andere kant gingen misschien niet helemaal op, maar een cultuurschok moet het toch wel geweest zijn. Voor mij, afkomstig van de blauw- en groenharige politicologen, was het dat in ieder geval wel. Erik leek echter minder onder de indruk, misschien omdat zijn weg al via het Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf (EIM) had gelopen, maar waarschijnlijker omdat hij een zeer autonoom mens was en is. Nog altijd wisselt hij schijnbaar moeiteloos van jasje naar trui en weer terug. Bovendien zijn er maar weinig mensen op wie de jaren zo weinig vat lijken te hebben. Erik anno 2017 lijkt nog sprekend op Erik anno 1991. Hoe doet hij dat toch?

Zijn autonomie is bewonderenswaardig en vertegenwoordigt voor mij één van de grote kwaliteiten van Erik. Zonder zich teveel gelegen te laten liggen aan disciplinaire grenzen, het onderzoeksprogramma, of de waan van de dag, trok en trekt hij zijn eigen onderzoeksplan en smeedt hij zijn samenwerkingen. Autonomie betekent bij Erik namelijk zeker niet solistisch. Integendeel, het is lastig een paper of artikel te vinden dat Erik in zijn eentje heeft geschreven; er zijn altijd één of meer coauteurs bij betrokken. Hoewel de deur van zijn werkkamer zelden helemaal open kan, weten die hem toch

Benschop, Y. (2017). Einde van een tijdperk. In R. Schouteten, J. Bücken & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 137-138). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

regelmatig te vinden. De gang waaraan onze werkkamers liggen is beslist drukker op de dagen en tijden dat Erik in huis is. Dan is er meer leven in de brouwerij, dus ik hoop maar dat je er nog veel zult komen!

Hoogtijdagen waren er voor Erik in de tijd van het programma PARTNER, de groep rond Participatie en Nieuwe Arbeidsrelaties, waarvan hij de trekker en inspirator was. Hij wist in dat programma een zeldzaam coherent geheel te maken van het diverse onderzoek binnen de HRM-groep. Van onze gedeelde interesse in HRM-beleid en -praktijken en arbeidsrelaties legde hij lijnen naar financiële participatie, medezeggenschap, verschuivende arbeidsverhoudingen, werkdruk en de (re)productie van sociale ongelijkheid, om maar een aantal onderwerpen en een aantal niveaus van analyse te noemen. Het paste in dat programma allemaal zo mooi in en bij elkaar, en dat was vooral de verdienste van Erik. Het blijft een voorbeeld van hoe je leiding kunt geven, zonder eigenwijze wetenschappers het gevoel te geven dat ze geleid worden, waartegen ze natuurlijk in het verweer moeten komen. Pavlov en zo.

Erik, ik zal je missen! Een Bedrijfskunde zonder jou zal een nieuwe ervaring zijn, en het is er één waar ik echt niet naar uitkijk. Ik heb een klein beetje geoefend in de tijden dat je met sabbatical was, of met het Europees HRM-project op pad, of naar één van je samenwerkingspartners in de UK of de US. Ik ga voorlopig gewoon doen of je op sabbatical bent en weer terug komt. Dat je dan foto's hebt van een mooie reis met Ineke, vastgeknoopt aan een congres ergens op een mooie plek in de wereld. Of dat je foto's laat zien van je kinderen en kleinkinderen, vroeger op fotopapier, nu op je telefoon. Of foto's van je nieuwste schilderijen, of van plaatsen die je van plan bent om te schilderen. Dat je regelmatig nog eens langs komt, een uitdagend onderzoeksproject oppakt en hier een mooi stuk over schrijft. Of... een boek schrijft, dan moet je natuurlijk regelmatig hier zijn, omdat je niet al je werkmateriaal thuis kunt hebben. Een boek is ook niet zomaar klaar, daar moet onderzoek voor gedaan, en verschillende versies van gemaakt worden. Een boek, dat is dus het beste idee om je regelmatig te kunnen blijven zien. Erik, ik wens je veel schrijfplezier!

22. ERIK POUTSMA: EEN (METHODOLOGISCH) OPEN-MINDED COLLEGA

Caroline Essers

Heel graag wilde ik een persoonlijke bijdrage leveren aan dit *liber amicorum*, daar ik al lang met Erik op onderwijsvlak samenwerk en hem één van de meeste sympathieke collega's vind waarmee ik heb samengewerkt.

Allereerst ken ik Erik van de 'oude' gang op Thomas van Aquinostraat 1. Ik werkte toen nog niet zoveel met hem samen, maar af en toe hadden we toch overleg over het één of ander kan ik me herinneren (over bijvoorbeeld studenten), en wat me opviel is dat hij altijd heel erg de tijd voor je nam wat ik erg prettig vond. Daarnaast was opvallend dat er her en der altijd stapels met artikelen in wording en *in press* lagen in zijn kamer. Ik vond dat altijd heel indrukwekkend, zeker omdat ik toen zelf nog niet met mijn eigen proefschrift was begonnen.

Erik is een man van weinig woorden en introvert, zo lijkt het op het eerste gezicht. Maar als hij zich ergens druk over maakt, of ergens passie voor heeft, kan hij goed op dreef raken. Ook is hij volgens mij, net als ik, zeer sfeergevoelig. Het zal wel te maken hebben met ons sterrenbeeld denk ik, we zijn namelijk beiden kreeft. Nu denkt u natuurlijk, astrologie, *why on earth* wordt dit in dit *liber* voor een wetenschapper van topformaat aangehaald? Maar beste lezer, dit is echt een wetenschap, vraag het maar aan oud-collega bij SHRM Sybe Dijkstra,¹ die zich hierin helemaal heeft verdiept en van meerdere collega's (ook al durven ze dit publiekelijk niet toe te geven) hun sterrenbeeld op zeer analytische wijze heeft ontrafeld en hierover consulten heeft gegeven. Waarschijnlijk dan weer niet voor Erik; daar is hij inderdaad toch iets te nuchter voor, maar je weet maar nooit bij Erik. Stille wateren.... Maar om op die sfeergevoeligheid terug te komen, Erik houdt er misschien niet van, zo is mijn indruk, om in het centrum van de belangstelling te staan, maar vindt het wel ontzettend leuk om bij sociale activiteiten georganiseerd door de vakgroep aanwezig te zijn. Zo is hij op bijna elk vakgroep-etentje te vinden waar hij zichtbaar geniet van de gesprekken en een glaasje wijn, en kan ik me ook nog herinneren toen ik jaren geleden een informele salsa-workshop organiseerde voor de afdeling bij salsaschool *Ammanée*, dat hij en Ineke al losjes in de heupen meededen. Erg leuk om te zien. Hij is blijkbaar van vele markten thuis, want tegenwoordig schildert hij ook en zeker niet onverdienstelijk.

Essers, C. (2017). Erik Poutsma: Een (methodologisch) open-minded collega. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 139-141). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

Verder is Erik ook iemand die heel authentiek en haast eigenzinnig te noemen is. Hij gaat heel erg zijn eigen gang, en hij gaat voor die projecten binnen het CRANET-netwerk en ook het International HRM-project waar hij hart voor heeft en in gelooft. Ik vind dat heel mooi om te zien; hij waait niet met alle winden mee en is trouw aan zijn eigen ideeën.

Wat me in de loop der tijd ook is opgevallen, is dat Erik echt een ontzettend brede wetenschappelijke kennis heeft, maar daar niet altijd mee te koop loopt. Hij is geen academisch haantje, om het zo maar te zeggen. Toen ik begon met het opzetten van de *Minor Ondernemerschap, Innovatie en Stedelijke Ontwikkeling*, en de *Master Innovation & Entrepreneurship*, haalde hij zo enkele papers uit zijn kast over ondernemerschap en skills. Ook daar had Erik wel kaas van gegeten, want in het verleden had hij samen met en bij het ITS aan onder andere onderzoek op het terrein van (de coaching van) startende ondernemers gewerkt. Dus hij kon mij ook veel wetenschappelijke referenties op dit specifieke terrein aanbevelen.

Verder is hij natuurlijk ontzettend internationaal georiënteerd. Hij houdt van reizen, conferenties in verschillende landen bezoeken en is graag voor langere tijd ergens op een universiteit ondergedoken (samen met Ineke uiteraard het liefst). En als er een buitenlandse gast op bezoek komt om een seminar te geven en we gaan uit eten, is Erik ook bijna altijd van de partij, om zich geanimeerd in het gesprek met de buitenlandse gast te mengen. Hij kent zoveel gerenommeerde buitenlandse wetenschappers, dat hij meestal wel iets met de gast in kwestie gemeen heeft. Dus ik vraag Erik altijd heel graag mee voor zo'n etentje, omdat het gezellig en ontspannen is wanneer hij erbij is.

In het kader van het vak *SHRM Research and Methods* hebben we jarenlang heel goed en prettig samengewerkt. Hij was de 'kwantitatieve expert', en ik de 'kwalitatieve expert', maar dat vulde elkaar heel goed aan. In tegenstelling tot sommige, enigszins *narrow-minded* wetenschappers, staat Erik altijd open voor alle methodologische benaderingen. Zo hebben we dat onze studenten ook altijd proberen bij te brengen. Afhankelijk van je doel- en vraagstelling is de ene methode logischer of ligt die meer voor de hand dan de andere. Vanuit dit principe hebben we ons vak dan ook altijd heel evenredig en gelijkwaardig ingedeeld. We kwamen ook af en toe bij elkaars college luisteren, om elkaar dan nog wel eens van feedback te kunnen voorzien. Verder deden we ter afsluiting van het vak altijd een hele dag een consultancy workshop, waarin alle facetten van het onderzoek doen en dus ook de kwantitatieve en kwalitatieve benadering, aan bod kwamen. Het was altijd een lange zit. Maar omdat we het toch leuk en belangrijk vonden om het samen te doen en aldus beiden de studenten van feedback te voorzien, hebben we daar altijd beiden bij gezeten, al dan niet tussendoor ondersteund door een lekkere bak cappuccino, waar wij beiden fan van zijn.

Hiernaast hebben we ook jaren de scripties van SHRM verdeeld en gecoördineerd. Waar ik wel van hou, is dat Erik zoiets efficiënt aanpakt. Hij is niet van het vele kletsen tussendoor, maar houdt van aanpakken. Hij had altijd een mooi lijstje met tabel paraat, en nam dat mee naar mijn kamer waar ik ‘systematisch’ alle vergelijkbare topics per begeleider op een stapeltje had gelegd, en middels ons systeem hadden we altijd heel snel een verdeling gemaakt die bijna altijd goed werkte.

Tenslotte: wat ik erg heb kunnen waarderen in Erik, is dat je altijd even bij hem kon en kunt binnenlopen als je iets leuks of minder leuks hebt mee gemaakt. Ik kon altijd even iets ‘van me af’ praten bij hem, en ik merkte dat als het iets minder leuks betrof dat hij zichtbaar meeleeft en als het juist iets leuks betrof ook oprecht blij voor me was. Daarnaast probeerde hij ook goede adviezen te geven.

Hiervoor en ook voor de prettige samenwerking wil ik Erik van harte bedanken! Ik hoop dat hij nog lang met allerlei projecten aan onze afdeling verbonden blijft, en we nog regelmatig een leuk gesprek zullen hebben!

¹ Zie http://www.sybedijkstra.com/?page_id=13

23. ERIK POUTSMA, EEN STILLE KRACHT

Tom De Schryver

Erik was één van mijn copromotoren. Mijn anekdote gaat terug naar mijn begeleidings-tijd. Het moet ergens in de zomer van 2008 geweest zijn. Ik herinner het me nog heel goed. Ergens op een zoele vrijdagmiddag zaten we samen met de begeleidingscommissie. Het licht aan het einde van de tunnel was duidelijk in zicht. We zaten alleen nog te worstelen over de titel van het proefschrift. Niet onbelangrijk; zeker niet voor metadata-tering van je werk.

Na veel halve pogingen van mezelf en de andere begeleidingsteamleden, zei Erik plots ‘waarom noemen we het kind niet “An organizational learning perspective on change. Content and process analyses of change in soccer clubs”?’ Het staat me bij dat dit het eerste was dat hij die middag toen zei. Maar hij sloeg meteen de spijker op de kop. Die titel is het geworden. Net zoals ik mijn ouders dankbaar ben dat ze me geen exotische lange naam hebben gegeven, ben ik Erik Poutsma nog steeds dankbaar voor het influisteren van die titel van mijn proefschrift. Niet te veel poespas, maar *to-the-point* zeggen waar het over gaat. Dit is wat mijns inziens Erik typeert. Erik wist zijn momenten te kiezen. Stilte was misschien wel zijn kracht.

Dank Erik, en geniet van de nieuwe levensfase.

24. ME AND ERIK

Anne Bardoel

I first met Erik in 2005, when I attended a HR and Diversity Conference in Hong Kong. We happened to sit next to each other at the opening keynote speech. I recognise a Dutch accent when I hear one – having married into a Dutch family – and we struck up a conversation and kept in touch. In 2009, I spent six weeks at the Nijmegen School of Management during my sabbatical and Erik was a gracious host. I also met his wife Ineke. Erik and his wife have visited me and my family at Monash University, Australia for several academic exchanges. We have maintained contact over the years and it was nice to finally publish a paper together on telework (along with Pascale and Paul) in the *International Journal of Human Resources* in 2016, based on the CRANET data. Erik has a wealth of knowledge and insight into HRM, diversity, and performance management. He is frank and helpful with a dry sense of humour. I have valued my friendship with Erik. I wish both Erik, Ineke and their family the very best during his well-earned retirement.

As we would say in Australia have a Bonza time mate!
(which translated means: all the best Erik!)

25. TWO POEMS

Dirk Buyens

Dear Erik,

Allow me first of all to congratulate you for crossing the bridge of the active 2nd stage of your life to an even more active (according to what ‘they’ say) 3rd stage of your life. Time to reflect and be thankful to the fact I had the opportunity to get to know you over the last 15 years via EHRM and CRANET.

As I always enjoyed it very much to be with you, and to discuss with you things we had on our minds together, I realise I will miss you at large in the future, but I hope you will remain active on some of the fronts where we both are active at. Your critical viewpoint, your sharp remarks, your deliberate moments of ‘silence’, always made a big impression on me, so therefore I thought I need to stretch myself in order to thank Erik in his *liber amicorum*. I did not make a scientific contribution, nor a column, not that I am good at that either, but I thought: for someone who is ‘different’ in many ways, I need to do something different.

So in what follows, I wrote two short poems inspired by the rhythm of two poems of Paul Van Ostaïjen.

All the best to you and Ineke,
Enjoy the ‘togetherness’

ERIK GROET 'S MORGENS DE WETENSCHAP

Dag Erik met je baard en je wilde haren in de wind,

wind wind,

dag boekentas naast de tafel

dag journal op de tafel

dag International HR en Employee Participation

en

dag International Labour Relations en Financial Participation

HR en ILR

Van het repertoire van Erik

Goeiendag

Daa-ag Erik

dag sterk geapprecieerde collega

dag grote meneer

(vrij geïnspireerd op 'Marc groet 's morgens de dingen', van Paul Van Ostaijen)

ERIK POUTSMA

Binnen Radboud schuift de lange loopbaan

Over de lange loopbaan schuift de termijn van Erik

Binnen Radboud beweegt Erik naar het einde van de lange loopbaan

Langs het hemelse

Langs het aardse

schuift de lange loopbaan van Erik naar Ineke

schuift met Radboud de lange loopbaan naar Ineke

Zo zijn ze gezellen naar Ineke, Radboud de loopbaan en Erik

Daarom schuiven de lange loopbaan en Erik getweeën gedwee naar Ineke

(vrij geïnspireerd op 'Meloep', van Paul Van Ostaijen)

26. ARE ACADEMICS LEADING OR LAGGING? AN EXPLORATION OF RELEVANCE GAPS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT LITERATURE

Brian Tjemkes and Olivier Furrer

Introduction

Is the research of Erik Poutsma leading or lagging? This is not the question we intend to answer in this chapter. However, this *Liber Amicorum* is the opportunity to reflect on the position of Erik Poutsma, as a scientist and a researcher, on the relevance gap debate. Searching for the contribution of Erik Poutsma to the development of management knowledge on Google Scholar, we can find a large number of articles and writings of several types; some are highly cited, others not at all. The most cited contributions, as they attracted the attention of other scholars, were probably leading pieces of work, as his 2008 *Career Development International* piece (Van Gelderen et al., 2008), cited 242 times. The others, the least cited, were mostly intended for a different public, sometimes lagging behind the forefront of academic research, as his 1997 single authored piece on scientists as entrepreneur (Poutsma, 1997), cited only four times. As any scholar, Erik Poutsma was sometimes leading, sometimes lagging, but this is not an issue, as his scholarly output contributed to the dialogue between science and practice.

Recently, the dialogue between science and practice has become a topic of academic investigation. The academic research's social environment has become more demanding. Environmental changes such as an increasing demand for more relevant research, a fiercer competition between universities for governmental and private funding, and a more critical reflection on the role of universities among academics have pushed universities and scholars to rethink their traditional position in the processes of knowledge generation and dissemination (Starkey & Madan, 2001). As stated by Andrew Pettigrew (2001), these changes have led to more porous boundaries between Science and Society. These changes resulted in researchers' loss of autonomy and threatened universities' traditional status of independence. That is, these changes have (re)fueled a passionate debate among scholars as well as between scholars and practitioners on the relevance of management research for practice (see e.g., Huff, 2000).

Tjemkes, B., & Furrer, O. (2017). Are academics leading or lagging? An exploration of relevance gaps in the strategic management literature. In R. Schouteten, J. Bückner & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 151-164). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

On one hand, some scholars (e.g., Huff, 2000; Weick, 2001) are advocating fundamental research, emphasizing that the role of academics is to understand how an idiosyncratic world comes to be seen as a universal one. On the other hand, emphasizing the weaknesses of fundamental research, other scholars have advocated a stronger focus on applied research (MacLean et al., 2002). The latter argue that fundamental research only targets the academic community instead of the dual community of scholars and practitioners. They also explain that such a practice leads to a proliferation of arcane, trivial, and irrelevant research (Porter & McKibbin, 1988). According to these supporters of applied research, as management knowledge drives decision-making in organizations, relevant research should improve decision-making.

Advocates from both stances agree however that a relevance gap may exist between scientific research and management practice, but they differ in their interpretation of the nature of this gap. Supporters of applied research argue that academic research is most of the time irrelevant for managers and when it is relevant it is delivered too late. On the other hand, the supporters of fundamental research argue that academic research is not relevant to managers now, because it is ahead of their current needs, it will become relevant later. In other words: Is management science ahead of management practice or is management science lagging behind management practice?

Guided by critiques of the increasing theoretical and methodological rigor and irrelevance of the *Strategic Management Journal* (*SMJ*) (Hodgkinson et al., 2001; Starkey et al., 2001), this study seeks to empirically determine whether or not *SMJ* is ahead of or lagging behind managers' knowledge needs. Results of our study show that *SMJ* has a leading position in the creation of strategic management knowledge. If articles published in *SMJ* may seem irrelevant today, it is because they are often ahead of managers' needs and should become more important once these needs have been developed by managers. The paper concludes with a discussion of the limitations of the study and some suggestions for future research.

The relevance gap debate

Existing literature reveals various interpretations of a gap between management science and practice, such as knowledge action, content, and dissemination gaps (Armstrong, 2003; Gopinath et al., 1995; Hodgkinson, 2001; Huff et al., 2001; Shrivastava, 1987; Starkey et al., 2001). This variety of interpretations and lack of clear definition created ambiguity concerning the characteristics of a relevance gap. To avoid such ambiguity, we distinguish between two broad categories of gaps: knowledge creation and knowledge dissemination gap. The knowledge creation gap is related to the nature of the knowledge created, which content does not fit managers' needs. The knowledge dissemination gap arises from the high level of sophistication of fundamental

knowledge, which cannot immediately be used by managers. In this case, academic research fails to resonate with managers on issues of style, rather than on substance. In other words, although research topics and findings may be of interest to practitioners, the way research is written and presented in academic journals has little appeal to practitioners (Kelemen et al., 2002). Knowledge Creation Gaps generally emerge when scholars focus their attention on objects that are misaligned with practitioners' needs. Such knowledge may be irrelevant (not interesting) to managers, but may become relevant to managers in the future. In this case, academics' research is leading practitioners' needs. This time lead from academics over practitioners is what we refer to as a 'Time Lead Gap.' This misalignment between the topics addressed by academics and practitioners' needs often emerges when scholars conduct studies in search of general principles instead of focusing on practical issues (Hodgkinson et al., 2001; Weick, 2001). This knowledge needs to be vulgarized by consultants and teachers. However, knowledge may be created at a time when it is already outdated from a practitioners' perspective (Starkey et al., 2001). Due to the time needed to develop and fund a research program and due to long publication processes, when scholars focus their attention on managers' current practice and needs, they risk creating and disseminating their knowledge too late to be of managerial use. We define such a gap as a 'Time Lag Gap.' Diffusion literature provides bell-shaped models showing how innovations emerge, grow, mature, and then decline (e.g., Rogers, 1995). Such models may be used to illustrate how the interest for certain research topics evolves over time. When the researchers' interests are not aligned with managers' interests, relevance gaps arise. Researchers' interest may be ahead of managers' need creating a time lead gap, or behind these needs creating a time lag gap. Contrasting the two gaps, it appears that if the importance of a topic is growing a time lead gap exists when academics find a topic more important than managers. Yet, in the decline stage, a time lead gap exists when managers find a topic more important than academics. Reversely, a time lag gap emerges when managers find a topic more important than academics while the importance of a topic is growing. If the importance of a topic declines, a time lag gap emerges because managers find a topic less important than academics.

Strategic Management literature

We selected the Strategic Management field as the context of our research for two reasons. (1) Strategic management has evolved theoretically, methodologically and empirically since its inception in the 1960s. Hence, providing an opportunity to investigate whether this evolution is consistent with managers' continuously changing knowledge needs. (2) The *Strategic Management Journal*, the leading academic journal in the field, has been criticized for its divergence with manager's knowledge needs

(Starkey et al., 2001). This provides an opportunity to explore the existence of relevance gaps.

Since the 1960s, strategic management research has enormously evolved (Bowman et al., 2002; Furrer et al., 2002; Gopinath et al., 1995; Hoskisson et al., 1999; Thomas, 1984). Hoskisson et al. (1999) described this evolution as the swings of a pendulum. At the fields' inception researchers were interested by business best practices and studied topics, such as decision-making processes and the roles of managers. Subsequently, the field swung to an external focus with key topics as industry structure and competitive dynamics. From organizational economics the field moved back toward the starting point with more internally oriented theories such as the Resource and Knowledge Based Views (Hoskisson et al., 1999). Furrer et al. (2002) analyzed the research articles published in *SMJ* during the period 1980-2000 and found evidence that the field developed from an orientation on internal processes and people (e.g., top management and decision-making) toward a focus on strategy content and firms' competences (e.g., firm capabilities and innovation). This evolution created opportunities for the emergence of time lead and time lag gaps.

Propositions

Practitioners may not be aware of their future knowledge needs (Kilduff et al., 2001), so researchers may have to independently formulate their research agenda based on the forecast of managers' needs. For example, the shift from strategy process to strategy content research may not correspond to a need of managerial knowledge, but the result of excellent forecasting or sheer luck, so that this disconnected research topic became relevant to managers (Pettigrew et al., 2002). In this case, a time lead gap may have emerged. In this sense, fundamental research could provide a knowledge base that in the future will fulfill yet unidentified practitioners' needs. Therefore, due to the ongoing evolution in the strategic management field, we expect that research may be ahead of practitioners' needs.

Proposition 1: A time lead gap between management science and management practice exists within the strategic management field.

On the other hand, given its professional roots (Rumelt et al., 1994), the strategic management field should have been aware of the importance to meet the needs of practicing managers and therefore researchers investigate subjects that are important for practitioners at the time they emerge. However, due to time consuming nature of high quality research and inefficient knowledge dissemination mechanisms, such as long publication processes (Phelan, Ferreira, & Salvador, 2002), relevant knowledge is only

slowly disseminated and communicated to the needing managers (Huff et al., 2001). Therefore, even if studied topics are content relevant, published research results lag behind managers' needs.

Proposition 2: A time lag gap between management science and management practice exists within the strategic management field.

Method

To investigate these two propositions, we developed a research design consisting of two steps. First, we conducted a survey among CEOs of large firms in a European country. Secondly, we compared the results of this survey with the content of key articles that appeared in *SMJ*.

Following the procedures used in similar empirical research (Zahra & Pearce, 1992; Gopinath & Hoffman, 1995), we conducted a survey among CEOs of large firms in a European country. A questionnaire was designed based on prior research by Furrer, Schendel and Thomas (2002) who identified 17 strategic management topics. After several stages of pre-testing with CEOs and factor analyses, we developed a 36-item questionnaire to measure the importance of these 17 topics (7-point Likert scales). The respondents were asked to state their opinion about their future knowledge needs. We collected data in two rounds, resulting in a net sample of 72 (response rate 11%). Besides the managers' survey, we also used the same questionnaire to code articles published in *SMJ*. As key articles, we selected 58 articles published between 1980 and 2003 (between 2 and 3 per year), representative of the evolutionary path of the strategic management field identified by Furrer, Schendel and Thomas (2002). Two trained coders classified the 58 articles (inter-rater agreement was 92%, disagreements were solved through discussion).

To test the reliability of the measurement scales, we conducted a confirmatory factor analysis using both samples (CEO and articles) and we identified 12 factors representing a good fit between measurement model and data (Chi-square probability = .47; CFI = .99; IFI = .99). These factors represent 12 main strategic management research topics, they are: Internationalization, Resources and Competences, Industry, Strategic Planning, Strategic Change, Competition, Strategy Types, Entrepreneurship, Organizational Form, Strategy and Environment, Leadership, and Innovation. Due to space limitations, we will only discuss four of these topics: *Internationalization*, *Resources and Competences*, *Industry*, and *Strategic Planning*. These four topics represent four major research themes, which are at different stages of their development. Internationalization refers to issues such as the transnational firm, the multinational corporation, and how to enter foreign markets. Resources and Competences became a major re-

search theme in the mid-1980s and early-1990s and refer to the relation between a firm's resources and its strategy, and the development of its core competences. The Industry topic, which developed during the 1980s, refers to the topic industry analysis and industry structure. Strategic Planning, which matured in the 1970s, refers to planning processes and decision-making within firms.

Results

Figures 1a-1d present the development of each of the topics in *SMJ* and the CEOs' perception of their knowledge needs related to these topics. This presentation enables us to visually identify time lead and time lag gaps. Before discussing the results, we need to explain how to interpret these graphs. The x-axis represents a time line running from 1980 to 2003. The y-axis represents an importance score, representing the relative importance of the topics. As the CEOs' data were collected in 2002 it is at this point in time that we represented the CEO scores. Trend lines were added to visualize the evolution over time of each topic. We also included the managers' average score (large circle).

Internationalization. We observe that research has only recently begun to address this subject and appears to be ahead of manager's knowledge needs (see Figure 1a). The trend line shows a steep increase in mainstream research ($R^2 = .231$ p-value $< .001$), showing evidence of a take-off profile. Examples of recent key papers are: Birkinshaw (1997) on entrepreneurship in multinational firms, Vermeulen and Barkema (2002) investigating the multinational corporation, and Miller and Parke (2002) on the liability of foreignness among banks. The Internalization topic is attracting more academics while at the same time managers find the topic less important. So, we conclude that on this particular topic, the *SMJ* has a time lead over managers' knowledge needs.

Resources and Competences. Since its maturity in the mid-1990s, the topic of resources and competences has shown a stabilizing pattern. (see Figure 1b). The trend line follows an early maturity knowledge adoption pattern ($R^2 = .234$, p-value $< .001$). Recent key papers are provided by Kroll, Wright, and Heiens (1999) looking at the contribution of product quality to competitive advantage and by Chang and Singh (1999) who researched the resource fit and modes of exit. Although several key articles have been recently published, it seems that this topic is no longer as popular as during the 1990s. As the topic is in its early maturity phase and the managers' average position is below the trend line, indicating that managers find this topic relatively less important, we observe support for a time lead gap.

Industry. Between 1985 and 1995, the Structure–Conduct–Performance (S–C–P) paradigm was at its peak of interest. Subsequently, we observe a decrease in the interest in this topic. Key articles are represented by Norburn (1986) who investigated the relationship between company directors and industry performance, by Prescott, Kohli and Venkatraman (1986) who conducted research on market share and by Davis and Duhaime (1992) who looked into diversification and industry analysis. At the time of our survey, in 2002, the industry topic is of moderate importance to managers, however the manager's average is above the trend line ($R^2 = .035$, $p\text{-value} < .167$). As the topic is in its late maturity phase this suggests a time lead gap of *SMJ* over managers' knowledge needs.

Strategic Planning. The topic of strategic planning and decision-making presents an interesting case. This topic has been extensively addressed during the early years of the *SMJ* in the 1980s. Important contributions were made by Bourgeois (1980) and Schwenk (1984) who respectively focus on top management consensus and cognitive simplification processes in strategic decision-making. Key research papers are Hedlund's (1980), Mitroff and Mason's (1980) who respectively investigated strategic decision making in Swedish multinational corporations and structuring messy problems and a recent contribution is made by Koch and McGrath (1996) investigating human resource policies. Figure 1d clearly shows that strategic planning is in its decline phase as represented by a sharp decrease in the trend line ($R^2 = .469$, $p\text{-value} < .001$). The trend line matches the managers' average not supporting the existence of any gap.

The results show that within the Strategic Management field different topics are at different stages of their diffusion cycle. The importance of each the four topics can be assessed as well as their phase in the diffusion cycle and can be compared with surveyed managers' knowledge needs. The comparison shows evidence of time lead gaps for three out of four topics. Hence, our findings suggest that although publications in *SMJ* are theoretically and methodologically rigorous, the journal does not publish managerially irrelevant knowledge. In other words, *SMJ* is meeting the 'double hurdles' of management research (Pettigrew, 1997).

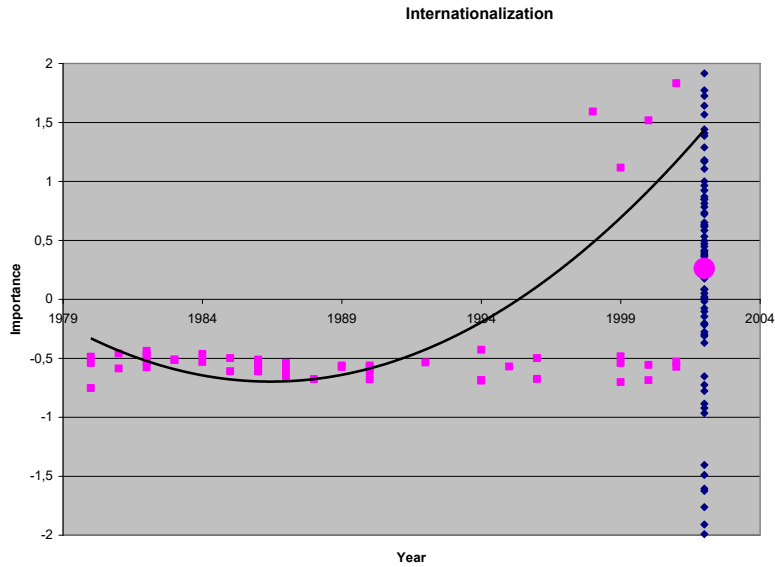


Figure 1a: Internationalization

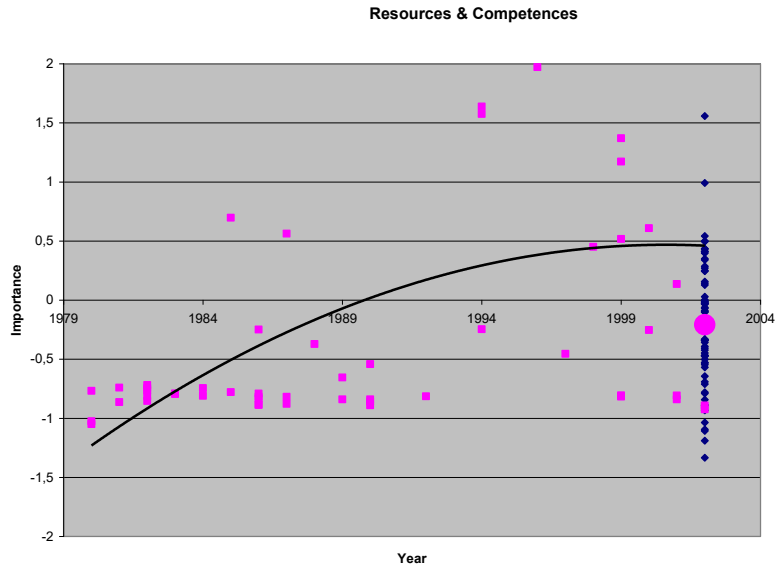


Figure 1b: Resources & Competences

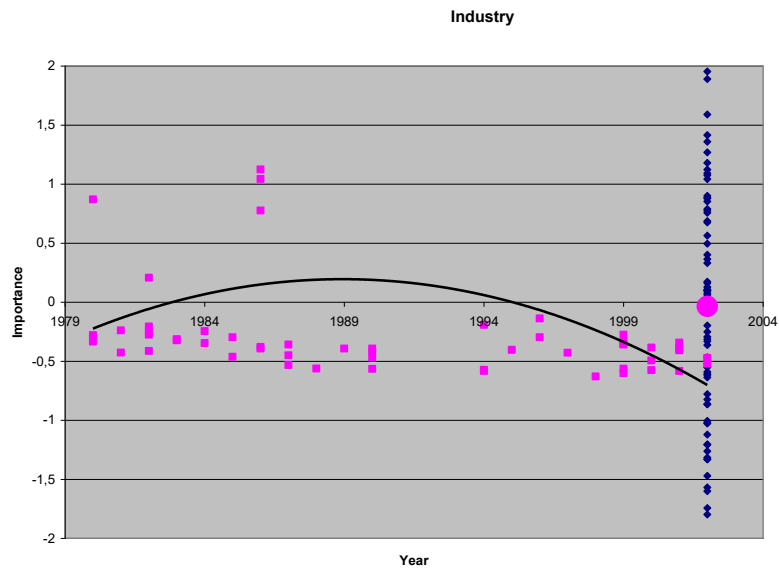


Figure 1c: Industry

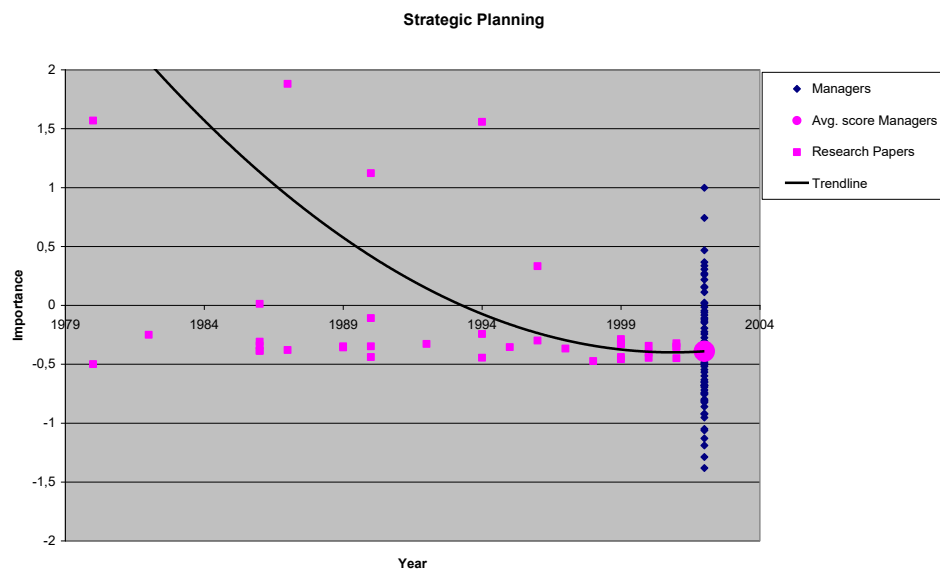


Figure 1d: Strategic Planning

Discussion and conclusion

The debate concerning the relevance gap between management science and management practice has entered a new phase. Although, the duality between academics and managers has been an issue since the inception of the management field, there are exogenous forces, such as a fiercer competition between universities, political threats to the independent status of universities, and a more critical reflection among academics that drive academics into a shift from a fundamental to an applied mode of knowledge production. It is suggested that an emphasis on applied research bridges existent relevance gaps. Our study contributes to this debate in two ways. It provides a new conceptualization of the perceived gap between management practice and management science and empirically test this conceptualization using the strategic management field as an example.

Our results suggest the existence of a time lead gap for research published in *SMJ*. The existence of time lead gaps shows that a theoretical and methodologically rigorous journal presents knowledge that is relevant to managers. But that this knowledge is developed ahead of managers' needs. Such time lead gaps provide some margins, for consultants and other knowledge intermediaries to vulgarize new knowledge to make it understandable and useable by practicing managers. Time lead gaps of academic journals are therefore important and necessary to provide timely knowledge to managers. Based on visual inspection of our graphs, we estimate an average of a 6 years' time lead of academics over managers, depending on both the topic and the diffusion cycle phase.

Although *SMJ* has been criticized for its increasing emphasis on theoretical and methodological rigor our research findings show that the topics addressed, are relevant from a knowledge creation perspective. Yet, a knowledge dissemination gap may have emerged between publications in the *SMJ* and managers. This dissemination gap may be the result of a lack of intermediaries to translate, vulgarize, and disseminate the knowledge produced to the users. Scholars have suggested that the relevance gap could be closed by adopting alternative knowledge production modes (Starkey et al., 2001). They advocate more applied research to generate relevant research agendas. Our results support the view that knowledge created via fundamental research, for example such as published in *SMJ*, could be relevant to managers as well. Hence, arguments related to knowledge creation favoring applied research over fundamental research as knowledge production mode provide a limited contribution to the debate. Yet, applied research can play an important role in the knowledge dissemination process. Corresponding to Grey's (2001) critique on Starkey and Madan (2001), we contend that the relationship between research and its application is complex and that a shift towards more applied research will not lead to more relevant research. As we cannot know what kinds of

knowledge will be useful and relevant and which will be not, the production of useless knowledge is the price paid for the possibility of producing useful knowledge (Grey, 2001). The kinds of arguments deployed by advocates of applied research do not fully support their position. As our findings suggest, a pure academic oriented journal can publish managerially relevant knowledge. Hence, the issue at stake is the knowledge dissemination process instead of the often-suggested knowledge creation process. Solutions to bridge the dissemination gap should comprehend issues as academics competences (Hodgkinson et al., 2001), translation issues (Kelemen et al., 2002), and the role of knowledge brokers (e.g., consultants and teachers) (Starkey et al., 2001).

Our study has however some limitations. First, our data is limited to published articles in the *Strategic Management Journal*. This journal is known for its emphasis on scientific rigor in contrast to other journals such as *Long Range Planning* and *Academy of Management Executive* that are more focused on practical relevance. Second, our sample consists of CEOs in the Netherlands only. In order to increase the generalizability of the results, CEOs from other countries should also be included in the sample. Third, we conducted a cross sectional survey of managers' knowledge needs; a panel study could have led to a better understanding of the evolution of the gaps over time. Finally, as our study is explorative in nature, the use of more sophisticated statistical techniques would corroborate our initial findings. Future research should address these limitations. Furthermore, we also need a better understanding of the emergence and the dynamic interplay between the relevance gaps. This study is a first in that direction and showed that it is a fruitful trajectory to pursue. Additionally, similar studies should be conducted in other management fields, as the relevance issue is not limited to the Strategic Management field. For example, Varadarajan (2003) discusses issues related to rigor and relevance of marketing research and suggest how to improve both rigor and relevance. Armstrong (2003) addresses the discovery and communication of marketing findings and finds that only a few publications within the marketing field contribute to principles and can be classified as important. Hodgkinson, Herriot and Anderson (2001) explore the existence of gaps within the industrial work and organizational psychology field and find support for a widening gap between managers and academics. Ferris, Hall, Royle, and Martocchio, (2008) review the development of the human resources management field and identify rigor and relevance issues and challenges for the future.

Meeting the 'double hurdles' of management research is a necessity for future research. Business Schools should strive for high quality and managerially relevant research while ensuring internal development and preserving researcher's autonomy. A pluralist approach towards research and the utilization of alternative knowledge production modes will ensure the viability of management research. Yet, besides the relevance

issue, issues as capacity, capability and delivery should be included in the debate about the future of management research (Pettigrew, 2001). In sum, management research should explore and discover as it has done since its inception, however even more so than in the past, researchers should initiate, develop and maintain relations with all other potential stakeholders of management research.

References

- Armstrong, J.S. (2003). Discovery and communication of important marketing findings: Evidence and proposals. *Journal of Business Research*, 56(1), 69-84.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Bourgeois, L. (1980). Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-249.
- Bowman, E.H., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: History and evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (Eds.). *Handbook of strategy and management* (pp. 31-51). London: Sage.
- Chang, S.J., & Singh, H. (1999). The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1019-1035.
- Davis, R., & Duhaime, I.M. (1992). Diversification, vertical integration, and industry analysis: New perspectives and measurement. *Strategic Management Journal*, 13(7), 511-524.
- Ferris, G.R., Hall, A.T., Royle, M.T., & Martocchio, J.J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231-254.
- Furrer, O., Schendel, D., & Thomas, H. (2002). The evolution of the strategic management literature: 1980-2000. *Working Paper*.
- Gopinath, C., & Hoffman, R.C. (1995). The Relevance of Strategy Research – Practitioner and Academic Viewpoints. *Journal of Management Studies*, 32(5), 575-594.
- Grey, C. (2001). Re-imagining relevance: A response to Starkey and Madan. *British Journal of Management*, 12, S27-S32.
- Hedlund, G. (1980). The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision-Making in Swedish Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 1(1), 23-36.
- Hodgkinson, G.P. (2001). Facing the future: the nature and purpose of management research re-assessed - Editorial. *British Journal of Management*, 12, S1-S2.
- Hodgkinson, G.P., Herriot, P., & Anderson, N. (2001). Re-aligning the stakeholders in management research: Lessons from industrial, work and organizational psychology. *British Journal of Management*, 12, S41-S48.

- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Huff, A.S. (2000). Citigroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice. *Academy of Management Executive*, 14(1), 52-64.
- Huff, A.S., & Huff, J.O. (2001). Re-focusing the business school agenda. *British Journal of Management*, 12, S49-S54.
- Kelemen, M., & Bansal, R. (2002). The conventions of management research and their relevance to management practice. *British Journal of Management*, 13(2), 97-108.
- Kilduff, M., & Kelemen, M. (2001). The consolations of organization theory. *British Journal of Management*, 12, S55-S59.
- Koch, M.J., & McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Kroll, M., Wright, P., & Heiens, R.A. (1999). The contribution of product quality to competitive advantage: Impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20(4), 375-384.
- MacLean, D., MacIntosh, R., & Grant, S. (2002). Mode 2 management research. *British Journal of Management*, 13(3), 189-207.
- Miller, S.R., & Parkhe, A. (2002). Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks' X-efficiency. *Strategic Management Journal*, 23(1), 55-75.
- Mitroff, I., & Mason, R.O. (1980). Structuring ill structures policy issues: further exploration in a methodology for messy problems. *Strategic Management Journal*, 1(4), 331-343.
- Nkomo, S.M. (1987). Human-Resource Planning and Organization Performance – an Exploratory Analysis. *Strategic Management Journal*, 8(4), 387-392.
- Norburn, D. (1986). Gogos, Yoyos and Dodos – Company Directors and Industry Performance. *Strategic Management Journal*, 7(2), 101-117.
- Pettigrew, A.M. (1997). The Double Hurdles for Management Research. In T. Clarke (Ed.). *Advancement in Organizational Behaviour: Essays in Honour of D.S. Pugh* (pp. 277-296). London: Dartmouth Press.
- Pettigrew, A.M. (2001). Management research after modernism. *British Journal of Management*, 12, S61-S70.
- Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). Strategic management: The strengths and limitations of a field. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.). *Handbook of strategy and management* (pp. 3-30). London: Sage.
- Porter, L.W., & McKibben, L.E. (1988). *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st century?* London: McGraw-Hill.

- Poutsma, E. (1997). Scientists as entrepreneurs: The importance of entrepreneurial districts. In *USASBE Annual National Conference Proceedings*.
- Prescott, J.E., Kohli, A.K., & Venkatraman, N. (1986). The Market Share Profitability Relationship – an Empirical-Assessment of Major Assertions and Contradictions. *Strategic Management Journal*, 7(4), 377-394.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D.J. (Eds.). (1994). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schwenk, C. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 5(2), 111-129.
- Shrivastava, P. (1987). Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 8(1), 77-92.
- Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*, 12, S3-S26.
- Thomas, H. (1984). Mapping strategic management research. *Journal of General Management*, 9(4), 55-72.
- Van Gelderen, M., Brand, M., Van Praag, M., Bodewes, W., Poutsma, E., & Van Gils, A. (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour. *Career Development International*, 13(6), 538-559.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Weick, K.E. (2001). Gapping the relevance bridge: Fashions meet fundamentals in management research. *British Journal of Management*, 12, S71-S75.
- Zahra, S.A., & Pearce, J.A. (1992). Priorities of CEOs and strategic management professors for future academic research. *Journal of Managerial Issues*, 4(2), 171-189.

27. FOUR WOMEN IN SEARCH OF THE HOLY GRAIL: AN INTRODUCTION TO OUR JOURNEY SEARCHING FOR HOW TO MANAGE PUBLIC VALUE CREATION IN THE DUTCH CARE AT HOME SECTOR

*Sascha Kraus-Hoogeveen, Pascale Peters, Els van der Pool, Beatri-
ce I.J.M. van der Heijden*

Four Women in Search of the Holy Grail are hard to find on the Internet. We have searched for such a picture to pimp our contribution for Erik's *liber amicorum*, but such a picture was not to be found. However, we can tell you these four women do exist! And in this contribution, we will tell you something about their brave endeavor to Search for the Holy Grail in the domain of the Management of Services in Public Sector Organizations, particularly in the Care at Home Sector and hope to find this Holy Grail in the domain of Communication. Media attention, such as the manifesto of Hugo Borst, on the Home Care Sector shows that such an endeavor is needed.

Over the past years, the Dutch public care at home sector has went through a period of major change by the introduction of new healthcare regulations and national policies. One of these was the introduction of the 'participation society' which advocates informal care providers to make an active contribution to the provision of the care to their loved ones. Another striking feature of the new healthcare regulations and policies in the Dutch context is the stronger focus on client-centered care delivery, which ran parallel with a shift from intramural to extramural care, which also demanded more client participation and empowerment in home care delivery (Van Rijn, 2013; Van Rijn & Blok, 2014). Moreover, the associated decentralization and privatization trends have had a major impact on organizations and professional workers in the Dutch public care at home sector which still lead to many questions and problems regarding the quality of home care.

The most outstanding changes in the care at home sector were launched in January 2015 (Van Rijn, 2013; Van Rijn & Blok, 2014). At that time, a new financial structure was introduced, shifting the responsibility for assessing and approving care service reimbursement from the Dutch national government to private health insurance organi-

Kraus-Hoogeveen, S., Peters, P., van der Pool, E., & van der Heijden, B.I.J.M. (2017). Four women in search of the Holy Grail: An introduction to our journey searching for how to manage public value creation in the Dutch care at home sector. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 165-170). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

zations. The latter now being enabled to set strict contours for the care at home service delivery process, with regard to both client satisfaction and efficiency and effectiveness in terms of time spent per client. The changes also implied the private health insurance organizations to have an increasingly powerful position, their interest being to keep expenses for care at home services as low as possible. The introduction of the financial structure ran parallel with the introduction of a complete new organizational structure of the care at home system, shifting the responsibility for the assessment of clients' needs for care at home services from the semi-governmental organizational level towards individual front-line professionals in care at home sector organizations.

Both system changes (the new financial structure and organizational structure) were in principle aimed at enhancing the care at home sector's performance (Van Rijn, 2013; Van Rijn & Blok, 2014). Up until now, however, it is not fully clear what 'performance in the Dutch care at home sector' would entail. This was one of the rationales of the scholarly study that was initiated between the Radboud University (RU) and the Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN), which started in December 2013 when Sascha applied for doing the job in order to receive her PhD, under supervision of Beate, Pascale and Els. With this PhD research, as a team of enthusiastic women scholars, we hope to be able to contribute to answering the burning questions that need to be solved regarding performance in the care at home sector. Answering these questions is needed to improve the process of care delivery in the home care sector.

In fact, we feel that by combining our expert knowledge from multiple domains, Sascha being an expert with knowledge on the public value debate, Beate and Pascale with knowledge on Strategic (and Sustainable) HRM issues, and Els with expertise in communication processes, we can bridge the now often separate disciplines of HRM, Public Administration, and Communication in order to further the debates on the role of communication in managing the creation of public value in the care at home sector, communication being viewed as the Holy Grail which has been overlooked in the studies on care delivery processes.

For example, the Strategic Human Resource Management (SHRM) literature used to place a great emphasis on the relationship between human resource management (HRM) and performance (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2003; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Shaw, 2001) by questioning how HRM can contribute to creating so-called 'added value' and higher performance. In SHRM domain, the focus is often on financial aspects of organizational performance (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). However, it has to be remembered that the process of service delivery in public organizations affects multiple stakeholders, which calls for a much broader conceptualization of performance. Therefore, including the short- and long-term added value created for a wider range of stakeholders in society, now and in the future, may be a more adequate

performance measure (Moore, 2000; Pollitt & Bouckaert, 2004; Rainey, 2009) in this field. Here Sascha's expert knowledge on 'public value' comes in handy since this concept exactly reflects what performance in the care at home sector should be about. Therefore, our research advocates defining performance in the care at home sector as the creation of public value.

This also directly implies that we will be applying a multiple stakeholder perspective. As the debate on public value makes clear, public value concerns the added value resulting from the care delivery comprising both the short-term (e.g., quality of care) and the long-term (e.g., financial sustainability) outcomes for all stakeholders, and including both current users and society at large (Bennington, 2011; Moore, 1994; 2000; Moore & Bennington, 2011). This contribution thus stresses that the incorporation of stakeholders that are involved in the organization and execution of the formal and informal care delivery process is essential to grasp the meaning of quality. Particularly those primary stakeholders, including line managers, clients, informal care providers surrounding the clients¹ and the professional care providers², should be heard and listened to, since they are the ones who jointly have to make the delivery of care of home services happen. Moreover, we feel that the multiple stakeholder perspective is particularly interesting since the stakeholders included in our studies will all have different views on how performance in public sector organizations should be conceptualized in order to be perceived by them as 'creating public value'. Their joint responsibility for the delivery of high quality care also brings us to the importance of communication, both within organizations and with the public.

Here the expert knowledge of Els is essential, as it is the fundamental piece of the puzzle that can complement the knowledge of Beate, Pascale, and Sascha on HRM and public value. We believe that communication is key in the process of health care delivery creating public value, as it is of utmost importance for care at home organizations to gain support and legitimacy (Moore, 2000). In order to achieve this, it should be communicated to the public that organizational performance reflects all stakeholders' interests. In practice, this also means managing managers', clients and informal care providers expectations regarding the actual process of care delivery, including the concrete work routines and the actions of the professionals in the care at home sector, which is a difficult process for the professionals and can only be done by communicating with all the stakeholders. Moreover, finding the right balance between professional and informal care provision, or between personal attention for care recipients and the financial sustainability of the care at home system, is not an easy task. Particularly not in view of the ever more scarce resources and the growing demand for care at home due to the ageing population in European societies that have led to the recent system changes presented above.

In our multidisciplinary research, we are interested in how the multiple stakeholders' interests and expectations may shape the particular 'normative frames' that each of the stakeholder groups uses to evaluate their satisfaction with the care delivery process. In particular, these 'normative frames' reflect their perceptions of the creation of public value in the process of care delivery. We expect stakeholders to use their 'normative frames' (or alternatively the stakeholders' personalized sets of interests and expectations, based on their norms and values) to give meaning to events, to evaluate and explain their judgments regarding the world surrounding them (Perry & Vandenabeele, 2008; Scott, 1987; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). This includes their satisfaction with the care delivery process and hence their evaluation of public value creation.

In our research project, we will use a multi-method design, combining observations that were gained by active participation of Sascha in the field of home care delivery. We will analyze the semi-structured interview data that Sascha collected during her field trips, and, to crown it all, we will develop a multilevel survey in which we aim to measure the communication process, as experienced by all four primary stakeholder groups (i.e., managers, clients, informal care providers and professionals in the Dutch public care at home sector), as one of the key aspects that influences their evaluation of public value creation. In the end, the aim of the research project is to gain insight into how professionals during the communication process with the other primary stakeholders are influenced by their abilities, motivation, and opportunities; how the communication process is influenced by the normative frames of all the primary stakeholders; and how this all influences the public value evaluation of the primary stakeholders in the care at home in the Netherlands.

We are all excited about this multidisciplinary and multi-method journey which will result in a wonderful PhD dissertation of Sascha. We enjoy walking together finding our way through the jungle of different disciplines, theories, jargons, methodologies, organizations, their stakeholders and working together with colleagues in the scholarly field. Colleagues are important, and therefore we would also like to express our multiple gratitude in this *liber amicorum* to Erik who has been part of our research group and is now about to retire.

Dear Erik, we hope that during our journey in the upcoming years and beyond, we will still meet on various occasions, such as the Dutch HRM conference in November 2017, which we are now organizing jointly, again as an enthusiastic team of scholars and with our colleagues from the field in other universities in the Netherlands and abroad. Working with you has been wonderful. Beate who joined the group as the Chair of SHRM in 2010 has had the pleasure to be your neighbor from day one, being on the other side of the corridor, enabling you and Beate to 'hop on and hop off' easily.

Whatever question came on your plate Erik, or whatever the challenges we met throughout our collaboration projects, you may be characterized as a calm and wise man who never feared that a solution could not be found. Pascale already had the pleasure of working with you in several projects that have led to some great papers on telework and New Ways of Working and she hopes that many others will follow if your curiosity in this field is still present. Thank you very much for everything! Although having been colleagues for a couple of years now, the collaboration with Sascha has really become intense when working together in the organization of the upcoming Dutch HRM conference 2017, which were unforgettable, especially the trips to De Hemel. Maybe that is where one should look for the Holy Grail after retirement? But if you feel that you still want to join us on our journey to search for it (not only in De Hemel, but also elsewhere), don't hesitate to 'hop on and hop off' on our vehicle of multidisciplinary, multi-actor, and multimethod research to search with us together, since we would be delighted!

References

- Bennington, J. (2011). From private choice to public value? In J. Bennington & M. Moore (Eds.). *Public Value, theory and practice* (pp. 31-51). Basingstoke: Palgrave
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Communalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management, 15*(3), 67-94.
- Boxall, P.F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Hampshire, England: Palgrave-Macmillan.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal, 39*(4), 949-969.
- Delery, J.E., & Shaw, J.D. (2001). The strategic Management of People in work organisations: review, synthesis, and extention. *Personnel and Human Resource Management, 20*, 165-197.
- Moore, M. (1994). Public Value as the focus of strategy. *Australian Journal of Public Administration, 53*(3), 296-303.
- Moore, M. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29*(1), 183-208.
- Moore, M., & Bennington, J. (2011). Public Value in Complex and Changing Times. In J. Bennington & M. Moore (Eds.). *Public value: Theory and practice*. Basingstoke: Palgrave.

- Perry, J.L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics: Institutions, identities, and self-regulation. In J.L. Perry & A. Hondeghem (Eds.). *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 56-79). Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*: Oxford: Oxford University Press.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective, a new approach to Culture, Structure, and Process. Oxford: Oxford University Press.
- Van Rijn, M. (2013). Kamerbrief: Nadere uitwerking brief Hervorming Langdurige Zorg.
- Van Rijn, M., & Blok, S. (2014). *Memorie van toelichting; Wetsvoorstel langdurige zorg, algemeen deel*.

¹ Informal care providers are individuals in the personal network of the client that support the client in a structural fashion. This support is voluntary in contrast to the care professionals for whom it comprises their regular job.

² In the Netherlands, care professionals, in contrast to some countries where volunteers do this, deliver care at home services.

28. OVER METHODE EN INHOUD VAN DE ARBEIDSSOCIOLOGIE. ARBEIDSSOCIOLOGIE ZOU MEER GEBRUIK MOETEN MAKEN VAN HISTORISCHE EN LITERAIRE BRONNEN

Erik de Gier

In Nederland is de arbeidssociologie, de academische discipline die zich richt op de wijze waarop industriële en niet-industriële arbeid in de samenleving worden georganiseerd en ervaren, momenteel een kwijnende discipline.¹ Dat is enerzijds het gevolg van de opkomst en populariteit, niet alleen in Nederland, van het concurrerende vak (strategisch) human resources management dat de arbeidssociologie in de afgelopen decennia in binnen – en buitenland als academisch vak geleidelijk aan in curricula van vele universitaire sociologie- en sociale bedrijfskunde-opleidingen heeft overvleugeld. Anderzijds worden belangrijke traditionele thema's uit de arbeidssociologie steeds meer gedomineerd door andere meer gevestigde academische disciplines, zoals de arbeids-economie (arbeidsmarkt), arbeidspychologie (werk en welzijn), bestuurskunde (arbeidsverhoudingen) en organisatiekunde (arbeidsorganisatie). Kenmerkend voor de actuele Nederlandse arbeidssociologie is bovendien een sterke empirische en overheidsbeleid-gerichte benadering. De tegenkant daarvan is het vrijwel ontbreken van een historisch en meer kwalitatief georiënteerde arbeidssociologie op vooral het ondernemingsniveau.²

De vraag is natuurlijk of dit erg is. In beginsel kunnen immers ook klassieke onderdelen van het vak arbeidssociologie adequaat door andere disciplines worden bestreken, ware het niet dat de arbeidssociologie internationaal gezien kan bogen op een rijke inhoudelijke historie en bovendien kan worden gezien als één van de belangrijkste constituerende disciplines van het vak sociologie. Denk in dit verband aan het arbeids-sociologisch getinte werk van onder anderen Karl Marx, Friedrich Engels, Emile Durkheim en Max Weber. Wat de moderne tijd betreft hield ik eerder een pleidooi voor de noodzaak van een herwaardering van de arbeidssociologie, mede op grond van het belangrijke werk van de Amerikaanse socioloog Richard Sennett over vakmanschap en cultuur van het 'Nieuwe Kapitalisme' (flexibilisering van arbeid binnen ondernemingen en op de arbeidsmarkt) (De Gier, 2011). Het zou uitermate jammer zijn, en zeker ook een gemiste kans, als het historisch gecumuleerde en onderling samenhangende 'acquis' van de arbeidssociologie blijvend zou worden verwaarloosd.³ Daarbij komt

De Gier, E. (2017). Over methode en inhoud van de arbeidssociologie. Arbeidssociologie zou meer gebruik moeten maken van historische en literaire bronnen. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 171-175). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

nog iets anders. Sociologie, en dus ook de arbeidssociologie, verstaat als discipline de eigenschap maatschappelijke verschijnselen op een eigen wijze te doorgronden. De Franse socioloog Raymond Aron sprak in dit verband al enige tientallen jaren geleden van het vermogen van de sociologie als een discipline die beschikt over een unieke maatschappelijk waardevolle eigenschap, namelijk het vermogen tot 'geëngageerd of kritisch waarnemerschap'. Persoonlijk beschouwde Aron zichzelf om die reden als socioloog, als een '*spectateur engagé*' (Aron, 1981). Wie het belangrijke arbeidssociologische werk van Aron, evenals zijn memoires, nog eens herleest, zal dit alleen maar kunnen bevestigen. Deze bijzondere eigenschap van het vak sociologie werd eerder ook al opgemerkt door de Amerikaanse socioloog C. Wright Mills, waar hij sprak over de betekenis van '*sociological imagination*' bij het beschouwen van belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen.

Al met al dreigt door de disciplinaire versnippering van het vak arbeidssociologie en door de eenzijdige empirische beleidsgerichtheid zowel haar historisch *acquis* als de inherente eigenschap van het kritische waarnemerschap van het vak geheel uit het zicht te raken. Dat lijkt mij niet acceptabel.

Wat te doen?

Het spreekt in de eerste plaats vanzelf dat het niet onverstandig zou zijn als door middel van enkele maatregelen de institutionele positie van het vak arbeidssociologie binnen sociologie- en sociale bedrijfskundeopleidingen zou worden hersteld. Ik denk in dit geval allereerst aan het herintroduceren van afzonderlijke leerstoelen arbeidssociologie binnen universiteiten. Daarnaast ligt ook, wat ons land betreft, een versterking van het enige academische arbeidssociologische tijdschrift, het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, voor de hand. Ten slotte zou het de moeite waard zijn het inleidende handboek in de arbeidssociologie een nieuwe impuls te geven. Of dit alles op afzienbare termijn realiseerbaar is, is nog maar de vraag.

Daarnaast is het van wezenlijk belang het historisch *acquis* van het vak versterkt en duurzaam voor het voetlicht te brengen. Dat kan worden gerealiseerd door in onderwijs en onderzoek meer aandacht te besteden aan ook voor de actualiteit belangrijke historische thema's in het vak die nu veelal onderbelicht blijven. De benaderingen en thema's van gezaghebbende wetenschappers zoals Richard Sennett en Raymond Aron kunnen hier als voorbeeld dienen.⁴

Ten slotte zou zowel de betekenis van het historisch *acquis* van de arbeidssociologie als het geëngageerd waarnemerschap van het vak substantieel aan waarde kunnen winnen wanneer er meer gericht gebruik zou worden gemaakt van het analyseren van sinds de eerste industriële revolutie geschreven arbeiders- en werknemersromans. Dit betreft in mijn optiek een sterk veronachtzaamde, doch uitermate waardevolle en soms zelfs

ook empirisch gefundeerde uiting van arbeidssociologie. Om die reden wil ik hierbij wat uitgebreider stilstaan.

Kort na de eerste industriële revolutie in Engeland ontstond in dat land omstreeks 1850 het genre van de zogenoemde ‘*industrial novels*’, waarin aandacht werd gevraagd voor de slechte arbeids- en leefomstandigheden van arbeiders in de opkomende industrie en mijnbouw. Bekende voorbeelden in dat verband zijn de romans *Mary Barton* van Elisabeth Gaskell en *Hard Times* van Charles Dickens. Dit genre kreeg spoedig navolging in andere in die periode industrialiserende landen, zoals Frankrijk, Duitsland en de Verenigde Staten. Dit maatschappijkritische en industrie-kritische genre stond in schril contrast tot de formulering van ideaaltypische arbeids- en samenlevingsutopieën die reeds vanaf de 16^e eeuw opgang deden, met als bekendste voorbeeld het boek *Utopia* (1516) van de Engelse filosoof Thomas Moore. Ook aan het eind van de negentiende eeuw en in het begin van de twintigste eeuw zette de *industrial novel* door met bijvoorbeeld *Germinal* van Emile Zola (over de slechte arbeids- en leefomstandigheden in de mijnbouw in Noord-Frankrijk) en *The Jungle* van Upton Sinclair (1910), handelend over de slechte arbeidsomstandigheden in de slachthuizen van Chicago. Recentere en meer actuele voorbeelden van *industrial novels* zijn *The Road to Wigan Pier* van George Orwell (1945), *Memoriale* van de Italiaanse auteur Paulo Volponi (1962) en de postindustriële roman *The Circle* van de Amerikaanse schrijver Dave Eggers (2015). Afwijkend van de meer traditionele *industrial novels* betreft dit boek een interessante combinatie van dystopische en utopische elementen.

Enkele *industrial novels* zijn gebaseerd op grondig voorafgaand uitgevoerd empirisch onderzoek ter plekke, waardoor het verschil met sociologisch onderzoek en empirisch gefundeerde sociale reportages beperkt blijft. Dit is bijvoorbeeld het geval met de verschillende over arbeid handelende naturalistische romans van Zola. Een ander, modern voorbeeld daterend uit de periode na de Eerste Wereldoorlog toen in Duitsland de tweede industriële revolutie nader gestalte kreeg is het boek *Die Angestellten* (1930) van de Duitse socioloog en journalist Siegfried Kracauer. Dit boek, gebaseerd op een groot aantal interviews met het nieuwe witte boordenproletariaat in de Weimarrepubliek, handelt over hun ambities en verwachtingen binnen de context van een zich in rap tempo rationaliserende en automatiserende wereld. Het is geen roman in de strikte zin van het woord, maar veeleer een diepgaande verhalende journalistieke reportage.

Het zal na dit korte samenvattende overzicht duidelijk zijn dat ik het genre van de *industrial novels* in hun specifieke historische context beschouw als een essentieel en tevens onmisbaar onderdeel van het arbeidssociologisch *acquis*. *Industrial novels* genereren beslist ook een theoretische en empirische sociologische meerwaarde. Tot op heden laat de arbeidssociologie dit domein in mijn optiek te eenzijdig over aan de lite-

ratuurwetenschap en de geschiedwetenschap. Ik zou er dan ook voor willen pleiten in het arbeidssociologisch onderzoek en theorievorming meer gebruik te maken van dit type bronnen. Dit kan niet alleen bijdragen aan een meer aantrekkelijke en inhoudelijk rijkere arbeidssociologie, maar tevens aan een nieuwe impuls en versterking van het aspect 'geëngageerd waarnemerschap' van de arbeidssociologie.

Referenties:

- Aron, R. (1981). *Le spectateur engagé. Entretiens avec J.L. Missika et D. Wolton*. Paris: Juliard.
- Balkaya, M.A. (2015). *The Industrial Novels: Charlotte Brontë's Shirley, Charles Dickens' Hard Times and Elisabeth Gaskell's North and South*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Buitelaar, W. (1991). Over moderniteit van de vooroorlogse Nederlandse arbeidssociologie. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 14(2), 56-64.
- De Gier, E. (2011). *Flexibele arbeidsmarkt vergt herwaardering bedrijfs sociologie*. Nijmegen: Radboud Universiteit (afscheidsrede).
- De Gier, E. (2016). *Capitalist Workingman's Paradises Revisited. Corporate Welfare Work in Great Britain, the USA, Germany and France in the Golden Age of Capitalism, 1880-1930*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kracauer, S. (2013). *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Marx, I., & Vandelannoote D. (2009). De arbeidssociologie in Vlaanderen 1984-2009, en daarna. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(3), 290-294.
- Mok, A.L. (1990). *In het zweet uws aanschijns... Inleiding in de arbeidssociologie*. Leiden: Stenfert Kroese Uitgevers.
- Thompson, L. (z.j.). *The Industrial Social Novel: Fiction from Fact*. Las Flores, Ca.: Tesoro High School.
- Wielers, R., & Van der Lippe, T. (2009). De Nederlandse arbeidssociologie 1984-2009: vooruitgang in kennis en discussie over uitgangspunten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(3), 275-289.
- Williams, R. (1979). *Culture And Society 1780-1950*. London: Penguin Books.
- Zola, E. (1983). *Germinal*. Paris: Fasquelle, Le Livre de Poche.

¹ Bij mijn weten wordt het vak arbeidssociologie momenteel nog maar op twee Nederlandse universiteiten expliciet aan studenten aangeboden, namelijk bij de Rijksuniversiteit Groningen en bij de Universiteit van Amsterdam. In Vlaanderen wordt het vak gedoceerd aan de Katholieke Universiteit Leuven, de Universiteit van Antwerpen en minder uitgesproken aan de Vrije Universiteit Brussel. In tegenstelling tot vroeger ontbreken in Nederland en voor een groot deel ook in Vlaanderen afzonder-

lijke leerstoelen arbeidssociologie. Het eerste en tot nu toe enige Nederlandstalige inleidende handboek in de arbeidssociologie verscheen in 1990 (Mok, 1990). Het academische tijdschrift op het vlak van arbeidssociologie in ons land is het sinds 1984 4X per jaar verschijnende *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Dit tijdschrift maakte in 2009 een samenvattende balans op van de arbeidssociologie in Nederland en Vlaanderen tussen 1984-2005 (Wielers & Van der Lippe, 2009; Marx & Vandelannoote, 2009). Eerder publiceerde het *Tijdschrift voor Politieke Economie* een evaluatie van de vooroorlogse Nederlandse arbeidssociologie (Buitelaar, 1991).

² Wie de hierboven vermelde naoorlogse en vooroorlogse evaluaties van resp. Wielers en Van der Lippe/Marx en Vandelannoote en Buitelaar vergelijkt, constateert een fundamentele breuk tussen beide tijdsperiodes. Het lijkt erop dat de naoorlogse Nederlandse arbeidssociologie van meet af aan een blinde vlek heeft gehad voor haar minder uitgesproken academische en meer *social-engineer*-achtige vooroorlogse geschiedenis.

³ Zie voor wat betreft het acquis van de arbeidssociologie in Nederland en Vlaanderen o.a. Buitelaar (1991), Wielers en Van der Lippe (2009), Marx en Vandelannoote (2009), alsmede de verschillende jaargangen van het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (1984-2017), momenteel uitgegeven door Boom.

⁴ Zelf heb ik in deze lijn medio 2016 een boek gepubliceerd waarin diepgaand wordt ingegaan op de betekenis van ‘*welfare capitalism*’ op ondernemingsniveau in vier grote industrielanden in de periode 1880-1930 (De Gier, 2016).

29. WAAROM LINKSE LIEDEN TWEE VOORSTELLEN VAN EEN RECHTSE RAKKER MOETEN OMARMEN

Hein Vrolijk

De maatschappelijke tweedeling die in Nederland steeds scherper wordt heeft zijn wortels vooral in het onderwijs. Bij deze stelling zullen velen waarschijnlijk denken aan het basis- en voortgezet onderwijs, met zijn onderscheid tussen zwarte en witte scholen. Ik wil het hier vooral hebben over wat er daarna aan onderwijs wordt genoten. Of beter gezegd: over wie er na het verstrijken van de leerplichtleeftijd juist van onderwijs verstoken blijven. En over hoe we de tweedeling op het gebied van het beroeps- of eindonderwijs kunnen verkleinen door twee voorstellen van Milton Friedman over te nemen: over onderwijsvouchers en het basisinkomen.

De gespleten samenleving

De ene helft van Jong Nederland bestaat uit jongelui die na de middelbare school verder gaan studeren, minimaal vier jaar en meestal meer. Die studietijd gebruiken de meesten vooral om nieuwe vrienden te maken, toekomstige partners uit te proberen, en vooral om ‘lekker te *chillen*’. Na hun studie krijgen ze overwegend een redelijk lucratieve baan die vrijwel altijd toegang geeft tot allerlei cursussen, zodat ze vrij gemakkelijk van de ene naar de andere functie of baan kunnen overstappen, en vrij soepel de eindstreep kunnen halen. En mocht dat laatste toch allerlei problemen opleveren, dan wordt er voor die mensen meestal wel een leuke ontslagregeling bedacht.

De andere helft van de Nederlandse jeugd bestaat uit jongeren die tot hun 16^e (leerplicht) of 18^e levensjaar (kwalificatieplicht) naar school gaan, een combinatie van vmbo en mbo. Daarna betreden ze het arbeidsproces – als ze een baan kunnen krijgen – en krijgen ze na verloop van tijd in toenemende mate last van de grillen van de conjunctuur en van onvoorspelbaar overheidsbeleid, zodat ze geleidelijk van de arbeidsmarkt verdwijnen en dan nog maar moeilijk aan de bak komen, behalve misschien in het grijze of zelfs zwarte circuit. De gevolgen van deze tweedeling kunnen we onder meer aflezen uit de verschillen in arbeidsparticipatie.¹ Bij de laagopgeleiden ligt deze met 52% aanmerkelijk lager dan bij middelbaar- (74%) en hoogopgeleiden (84%), een verschil dat het laatste decennium steeds groter is geworden.² En voor zover ze nog aan het arbeidsproces deelnemen, dan relatief vaak op tijdelijke basis, zo blijkt uit een

Vrolijk, H. (2017). Waarom linkse lieden twee voorstellen van een rechtse rakker moeten omarmen. In R. Schouteten, J. Bucker & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 177-183). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

CPB-Achtergrondrapport.³ ‘Van de laagopgeleiden werkt 31,4% op een flexibel contract, terwijl dat voor hoogopgeleiden maar de helft is, 14,7%’ (p.20). En bovendien hebben ze dan veel minder kans op een vast contract: ‘Hoogopgeleiden hebben 22% kans één jaar later een vast contract te hebben, laagopgeleiden 14%. De kans één jaar later geen werk te hebben is 11% voor hoogopgeleiden en 19% voor laagopgeleiden’ (p.6). Veel laagopgeleiden hebben dus als enige zekerheid dat ze tot hun AOW in onzekerheid verkeren.

Over het verlangen naar de AOW

Het klopt dat je nu eenmaal minder jaren opleiding nodig hebt om metselaar te worden dan voor het beroep van medisch specialist. Dit verschil in onderwijstraject was vroeger helemaal geen probleem toen de basisopleiding voldoende was om de rest van je werkzame leven als metselaar je brood te verdienen. Vanwege technische, economische en maatschappelijke veranderingen is dat echter steeds minder het geval. Je hele leven bij dezelfde baas werken, dat is nog wel weggelegd voor veel hoogopgeleiden, vooral als je bij de (semi-)overheid terecht komt. Voor de laagopgeleiden geldt dat echter veel minder. Bedrijven worden overgenomen en daarna gereorganiseerd. Functies worden opnieuw gedefinieerd. Nieuwe organisatieprincipes worden toegepast en vervolgens weer ingeruild voor ‘nieuwe hobby's’ van stafleden en management.

Ik begrijp heel goed dat deze laagopgeleiden intens verlangen naar hun AOW en gaan stemmen op de partijen die het meest overtuigend pleiten voor een AOW-leeftijd van 65 jaar. En dat ze boos zijn op de andere helft van Nederland – die ze, niet bepaald ten onrechte, als de maatschappelijke elite beschouwen – omdat zij deze maatschappelijke tweedeling misschien wel met woorden, maar niet met daden aanpakt. Het is daarom niet vreemd dat laagopgeleiden oververtegenwoordigd zijn in de PVV-aanhang.

Doorleren is geen optie

De ‘onderste helft van Nederland’ net zo lang laten doorleren als de ‘bovenste helft’ is natuurlijk geen oplossing. Die jongens en meisjes zijn juist blij dat ze van school af kunnen. Ze werken liever met hun handen en in de praktijk. Op boekenwijsheid zitten ze niet te wachten. En op die leeftijd evenmin op algemene vaardigheden als presenteren en discussiëren, die ook in het lager en middelbaar beroepsonderwijs steeds meer moeten worden afgeevinkt.

Bovendien is die oplossing gebaseerd op de veronderstelling dat de startopleiding voldoende is om zonder problemen de AOW-leeftijd te halen. Die veronderstelling geldt misschien nog wel voor de ‘bovenste helft’, omdat in hun banen bijscholing meestal afdoende is en daar tot de tertiaire arbeidsvoorwaarden behoort. Voor mensen in de onderste helft daarentegen kan zij regelrecht de prullenmand in. Ten eerst omdat de

AOW-leeftijd steeds verder naar boven gaat, wat voor laagopgeleiden een groter probleem is dan voor hoogopgeleiden, omdat zij eerder zijn gaan werken en meestal in slechtere arbeidsomstandigheden. Laaggeschoolde functies zijn bovendien sterk onderhevig geworden aan veranderingen op technologisch, organisatorische en maatschappelijk terrein. Om deze veranderingen bij te houden is bijscholing alleen voldoende voor de korte termijn. Voor de wat langere termijn zullen de meesten een heel ander vak moeten leren, en dat gaan hun huidige werkgevers natuurlijk niet betalen; zeker niet als ze op een flexibel contract werken.

Daarom is belangrijk dat juist laagopgeleiden rechten krijgen om zich te laten bij- of omscholen, waar en vooral wanneer zij dat zelf willen, en zonder afhankelijk te zijn van hun baas of van een of andere uitkeringsinstantie. Dit recht op Leren-op-Leeftijd (LoL) (wat ik een toepasselijkere naam vind dan het ouderwetse volwassenenonderwijs of het modieuze *lifelong learning*) kan worden gerealiseerd door twee voorstellen van Milton Friedman te combineren: het garantie-inkomen en de onderwijsvouchers.

Iedereen heeft er recht op maar niet iedereen krijgt het

Omdat deze Chicago-econoom de Chileense generaal Pinochet heeft geadviseerd en een paar domme neo-liberale theorieën heeft ontwikkeld, wordt hij door linkse lieden als een rechtse rakker beschouwd, wiens geschriften je niet moet lezen, laat staan waarderen. Hoewel begrijpelijk is dat jammer, want sommige van zijn ideeën zijn linkser dan menigeen zou denken en bovendien zijn ze van een mooie eenvoud.

Neem zijn interpretatie van het basisinkomen dat te vinden is in zijn boek *Capitalism and Freedom* (1962). Hijzelf sprak bij voorkeur over een gegarandeerd inkomen en over een negatieve inkomstenbelasting. Zijn voorstel is dat iedereen recht heeft op een garantie-inkomen. Zij die geen ander inkomen hebben, krijgen het volledige bedrag. Heb je wel enig inkomen uit een baan of freelance opdrachten, dan wordt via de Belastingdienst een gedeelte van het garantie-inkomen in mindering gebracht, bijvoorbeeld 50%. De andere helft mag je houden. Ga je vervolgens nog meer verdienen, dan is er niet langer sprake van negatieve inkomstenbelasting (geld *van* de Belastingdienst), maar moet je belasting betalen.

Friedmans interpretatie van het basisinkomen vind ik heel wat linkser dan de dominante opvatting van Rutger Bregman die spreekt van een 'onvoorwaardelijke, maandelijksse toelage voor iedereen – arm of rijk, jong of oud, werkloos of overwerk'.⁴ Om te beginnen komt het garantie-inkomen alleen terecht bij de mensen die het nodig hebben, wat de financiering en de maatschappelijke acceptatie een stuk gemakkelijker maakt. Het zorgt er bovendien voor dat de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen, in tegenstelling tot het onvoorwaardelijke basisinkomen van Bregman c.s. dat de huidige inkomensongelijkheid ongemoeid laat, en het rondpompen van geld noodzakelijk

maakt. Het basisinkomen moet immers eerst aan iedereen worden uitbetaald, terwijl daarna bij diezelfde mensen de benodigde belastingen moeten worden geïnd, behalve bij de mensen die het echt nodig hebben.

Alleen onderwijsvouchers geven echte keuzevrijheid

Het idee van de onderwijsvouchers is eveneens heel eenvoudig. Ieder kind krijgt als het ware een chequeboek voor een x-aantal jaren basis- en voortgezet onderwijs. Met die vouchers kunnen zijn of haar ouders terecht bij iedere organisatie die over de benodigde papieren beschikt om op bepaalde niveaus onderwijs te geven. Voor Friedman was zo'n chequeboek een middel om de ouders minder afhankelijk te maken van de plaatselijke openbare school. Met die vouchers kunnen ze hun kinderen ook naar een particuliere school sturen, eventueel in een andere wijk, dorp of stad.

Mijn voorstel daarentegen heeft betrekking op het onderwijs *na* de leerplichtleeftijd. Geef iedere jongere vanaf zijn of haar 18^e recht op bijvoorbeeld vijf jaar onderwijs, in de vorm van vouchers met een geldbedrag dat uitsluitend aan onderwijs mag worden besteed. Voor het overige is hij of zij helemaal vrij om een keus te maken uit de aangeboden onderwijsvoorzieningen, waar en wanneer hem of haar dat goed dunkt.

Hij of zij kan die vouchers meteen opmaken, zoals de meeste jongeren met middelbaar onderwijs waarschijnlijk zullen doen, maar ook verspreiden over zijn of haar werkzame leven. Een metselaar kan zich op zijn of haar 25^e en 35^e laten bijscholen, op zijn of haar 45^e gedurende twee jaar laten omscholen tot verpleegkundige ('tijd voor mijn vrouwelijke kant'), en zelfs op zijn of haar 60^e de laatste voucher benutten om zich te bekwamen in een hobby waarmee hij of zij zijn of haar laatste levensjaren wil vullen.

Dat laatste kan toch niet de bedoeling zijn, zal menigene nu denken. Maar wat vinden we dan van al die jongeren die kunstacademie, conservatorium, filosofie, theologie of een andere studie volgen die (veel) meer kost dan het collegegeld? Voor hun persoonlijke ontwikkeling kunnen deze studies heel belangrijk zijn maar heeft de maatschappij zoveel afgestudeerden nodig op deze terreinen? Of wat moeten we denken van al die gamma-opleidingen, als je weet dat de onderwezen kennis en vaardigheden meestal weinig van waarde zijn voor een 'gamma-baan', zoals management en beleidsontwikkeling. Als je kijkt naar de eisen voor de eindschrijving, lijken deze opleidingen vooral gericht op het kweken en selecteren van sociaalwetenschappelijke onderzoekers. Wat een enorme verspilling is, omdat slechts een fractie van de afgestudeerden als onderzoeker aan het werk wil of kan.

Wat we ook moeten toestaan, is het leren in een productiebedrijf, bijvoorbeeld in de vorm van een veredelde stage. Als het gaat om leren 'met de handen', zoals bij metselaar, automonteur of schilder, of om *tacit knowledge* – kennis die je alleen kunt verwerven door veel te oefenen – kan dat beter ter plekke gebeuren dan in een of andere

onderwijsfabriek. Voor alle duidelijkheid; ik heb het niet over bijscholing voor de huidige functie, maar over het onderwijs ten behoeve van een nieuw(e) beroep, functie of baan. Bijkomend voordeel is dat een werkgever veel gemakkelijker in zee zal gaan met een nieuwe werknemer die de benodigde kennis en vaardigheden nog grotendeels ontbeert. Hij kan immers met hem of haar een maatwerk-afspraken maken over de verdeling van de kosten: de nieuwe werknemer kan (een deel van) zijn of haar onderwijsvoucher inzetten, de werkgever de opleidingsplek plus een financiële vergoeding die bovenop het garantie-inkomen komt.

Het spreekt voor zich dat deze vouchers zowel bij particuliere als publieke onderwijsinstellingen, bedrijven of leerplekken kunnen worden besteed. De overheid moet er uitsluitend voor zorgen dat bepaalde wetten worden nageleefd of specifieke maatschappelijke prioriteiten worden gerealiseerd. Dat hoeft overigens niet te betekenen dat voor de uitvoering van deze taken louter ambtenaren worden ingezet. De belangrijkste meerwaarde van de overheid ligt in regievorming; en een theaterstuk wordt er meestal niet beter van als de regisseur de belangrijkste toneelrol gaat spelen.

Dwangbuis

Het systeem van onderwijsvouchers is ook in het voordeel van de bevoorrechte groep jongeren die momenteel na hun 18^e nog een paar jaar kunnen studeren. Die zitten eveneens in een dwangbuis; na de middelbare school nog één jaar reizen of werken, dat kan nog wel, maar daarna moet je toch weer snel verder met studeren. Want op latere leeftijd een compleet nieuwe studie doen is in Nederland zeer ongebruikelijk, en in de praktijk vrijwel onmogelijk. De Open Universiteit biedt weliswaar een alternatief, maar als je die studie naast je werk en je gezin moet doen, duurt het helemaal erg lang. Het garantie-inkomen maakt het pas echt vrij, want dan kun je besluiten – of daarmee dreigen – om je baan op te zeggen en een intensieve studie te volgen waarmee je betere kansen op de arbeidsmarkt krijgt.

Het vouchersysteem verlost de studenten en de onderwijsinstellingen tevens van die domme outputfinanciering. Dit product uit de koker van neo-liberale economen lijkt op papier zo efficiënt; geef onderwijsinstellingen een financiële prikkel om de studenten zo snel mogelijk naar de eindstreep te brengen, dan zullen ze er alles aan doen om hen goed onderwijs te geven. Hoe naïef kun je zijn! Het geeft onderwijsinstellingen vooral een prikkel om zoveel mogelijk studenten aan te trekken. En om onderwijsgeld te verspillen aan reclame en andere ‘*window dressing*’. Als de studenten eenmaal binnen zijn, dan schakelen ze overwegend docenten in die je toch niet kunt ontslaan – of de flexwerkers die je weer snel op straat kunt zetten. Je laat de studenten snel afstuderen, eventueel met een ‘genade-zesje’ en bij voorkeur op onderzoeksthema’s en -methoden die de universitaire medewerkers zelf prefereren. Zo zorg je ervoor dat het onderwijs

zo min mogelijk ten koste gaat van het onderzoek, waar je uiteindelijk op wordt afge-rekend.

In dit opzicht wordt op de huidige Alma Mater steeds meer gekloond en geklooid, en blijven studenten grotendeels verstoken van de academische vaardigheden die ze in hun beroepsleven – dus niet als onderzoeker – zo hard nodig hebben. Bijvoorbeeld door niet zélf onderzoek te doen, maar het onderzoek van anderen te beoordelen op relevantie, methodologie en implicaties.

De verspilling die in het huidige onderwijs plaatsvindt, zal bij een systeem van onderwijsvouchers aanzienlijk minder worden. Als je zelf mag beslissen wanneer en waar jij je eigen onderwijsgeld besteedt, dan wil je waar voor je geld. Je wilt iets leren waarmee je echt vooruit kunt, om je toekomstplannen te realiseren of een felbegeerde baan te bemachtigen. Bovendien zorgen onderwijsvouchers voor veel meer diversiteit en gezonde wedijver. Je bent immers niet alleen aangewezen op de gevestigde onderwijsinstellingen, die elkaar eerder na-apen dan met uiteenlopende onderwijsconcepten durven te werken. Ook bedrijven of allerlei ngo's kunnen de onderwijsmarkt op, en zullen waarschijnlijk de aansluiting tussen schoolbanken en werkplek een stuk beter realiseren.

Het kruimelwerk voorbij

Er wordt in Nederland al heel lang nagedacht over en geëxperimenteerd met onderwijsvouchers. Deze gingen tot dusver niet erg ver en hadden een beperkt toepassingsgebied. Illustratief is het meest recente voorbeeld: het 'experiment vraagfinanciering' dat door het Ministerie van OCW is opgezet.⁵ Om te beginnen komt er slechts een kleine groep in aanmerking, namelijk alleen de mensen die willen doorleren. Ook het eerdere adviesrapport 'Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen' zegt niets over onderwijs voor de 'onderste helft van Nederland' die behoefte heeft aan heel ander onderwijs.⁶ Bovendien geeft de voucher slechts een korting van 1.250 euro op het collegegeld dat maximaal 3.750 euro mag bedragen; niet per jaar, maar per module! De student moet voor het resterende bedrag gaan bedelen bij zijn of haar werkgever, of zelf bijpassen. Ook in het laatste geval blijft hij of zij afhankelijk van zijn of haar werkgever, omdat deze hem of haar het inkomen verschaft waarmee hij of zij in het levensonderhoud kan voorzien; tenzij een garantie-inkomen wordt ingevoerd.

Vertonen vrijwel alle Nederlandse experimenten met onderwijsvouchers een vergelijkbaar kruimelwerk, het achterliggende principe is in ons land wel op een andere manier, met name voor het lager en voortgezet onderwijs. Ik doel op de Grondwetswijziging van 1917.⁷ Vanaf 1848 is er weliswaar vrijheid van onderwijs, maar alleen de openbare scholen kregen geld uit de staatskas. Vanaf 1917 geldt de bekostiging uit algemene middelen ook voor de niet-openbare scholen. Dit betekent dat de keuzevrijheid niet

wordt belemmerd door financiële consequenties, een principe dat eveneens wordt gerealiseerd door ieder kind een voucher te geven, zoals Friedman bepleit.

Ook nu, precies honderd jaar later, hebben we een radicale beslissing nodig, maar dan voor Leren-op-Leef tijd. Door een garantie-inkomen in te voeren en door de ‘onderste helft’ van Nederland dezelfde onderwijsrechten te geven als de bovenste helft momenteel de facto geniet: in de vorm van vouchers.

Het succes van Trump en straks van Wilders maakt één ding heel duidelijk: een groot deel van de bevolking wil radicale oplossingen, en zal niet langer genoegen nemen met kleine aanpassingen van de huidige structuren. De onverwachte successen van politici als Bernie Sanders en Jeremy Corbyn laten zien dat de progressieve beweging alleen terrein kan terugwinnen door daar even radicale oplossingen tegenover te stellen.

¹ <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-boek-22-kansrijk-arbeidsmarktbeleid-deel-2.pdf> (p.38)

² <http://recruitmentmatters.nl/2013/12/09/arbeidsparticipatie-naar-opleidingsniveau/>

³ <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-17nov2016-De-flexibele-schil-van-de-nederlandse-arbeidsmarkt-een-analyse-op-basis-van-microdata.pdf>

⁴ <https://decorrespondent.nl/3164/hoe-het-basisinkomen-nederland-verovert/237781832904-d24f4c94>

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/vraag-en-antwoord/hoe-kan-ik-meedoen-aan-het-experiment-vraagfinanciering>

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap/documenten/rapporten/2014/03/12/flexibel-hoger-onderwijs-voor-volwassenen>

⁷ https://nl.wikipedia.org/wiki/Vrijheid_van_onderwijs

30. HERRMANN BRAIN DOMINANCE INSTRUMENT (HBDI). THE USE AND EXPERIENCE OF THE HBDI MODEL BY STUDENTS ATTENDING THE EUROPEAN HRM PROJECT 2016

Joost Bücken, Eveline van der Horst and Tessa Koster

Introduction

Since 2009, Erik Poutsma and Joost Bücken have participated in the European Human Resource Management (EHRM) Consortium, consisting of six European business schools that work together to enable Master students to work in small cross-cultural teams on an international HRM assignment for a multinational firm located in Europe. The EHRM program is a unique program across the world initiated in 1996. Overall, the HRM education field is less internationally focused in comparison to the field of Marketing or Strategy where we find many global education initiatives for students to participate in. The students in this EHRM program follow a general MBA study or a specialised Strategic HRM Master.

During the European HRM project 2016, 22 Master students from six different European business schools individually filled out the Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) questionnaire which would result in an individual HBDI profile that the students may have used for team selection on behalf of the EHRM project 2016. Furthermore, these EHRM students participated in a small survey at the beginning of the project and almost at the end of the project. For this study, questions with regard to the students' use of the HBDI during the project were answered.

This report shows the results of the study. First, a short description of the HBDI instrument and a general description of the students' use of the HBDI will be presented. Second, the difference between the results of the first and the second survey will be analysed in order to see if the opinion of students changed with regard to the HBDI during the project. Third, and finally, some conclusions concerning the students' opinions about the HBDI will be presented.

The HBDI instrument

A specific human resource development instrument, that up until now has not gained much attention in the literature, is the HBDI. The HBDI is a self-evaluating tool that enables people to understand their own mental preferences. It evaluates and describes

Bücken, J., Van der Horst, E., & Koster, T. (2017). Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI). The use and experience of the HBDI model by students attending European HRM project 2016. In R. Schouteten, J. Bücken & P. Peters. *Partner(s) at work. A liber amicorum for Erik Poutsma* (pp. 185-192). Nijmegen: Ipskamp Publishing.

the degree of thinking of individuals in each of the four brain quadrants (Herrmann National Netherlands, 2016). The HBDI and new ways of using it effectively have been developed over more than 20 years (Coffield et al., 2004). The four clusters of preference (and their corresponding tendencies to avoid their opposite) are: upper left, characterized by logical, analytical, mathematical, and technical preferences (the facts); lower left, characterized by organized, sequential, carefully controlled and managed thinking, planning, and acting (the form); lower right, characterized by preference for interpersonal relations, sensitivity to emotions, and musical interests (the feeling); and upper right, characterized by synthesizing, holistic, innovative, more risk-taking preferences (the future)(Barclay, 2006; see Figure 1).

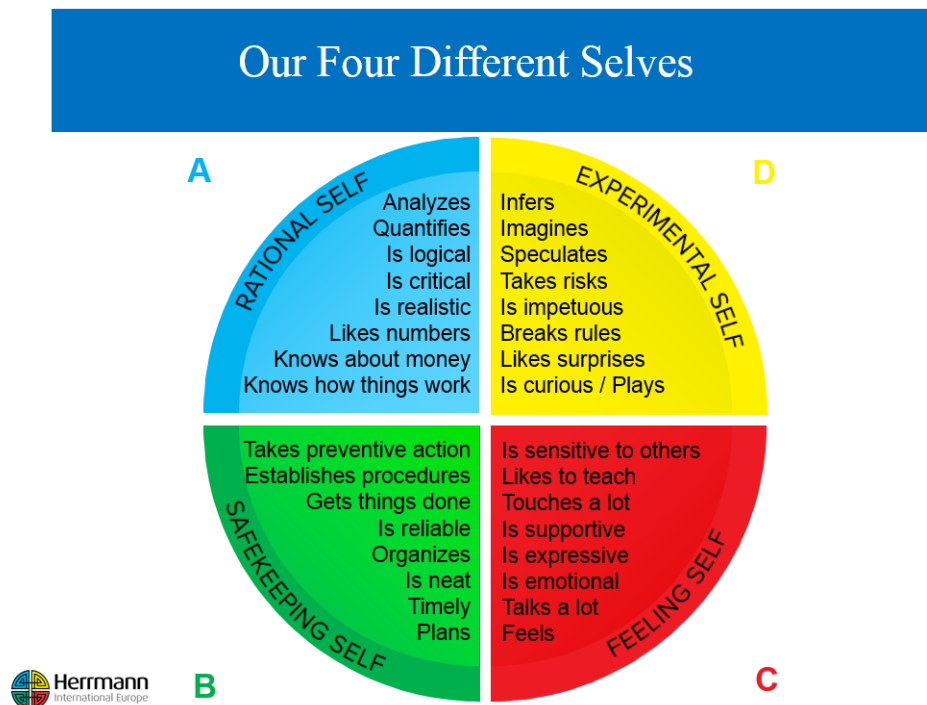


Figure 1: The HBDI model (source: Herrmann International Europe ®, 2017)

The HBDI is a useful tool for investigating the interaction between humans (Wolters et al., 2007). Furthermore, awareness of the human mental preferences enables individuals to develop themselves in the area of problem solving, leadership, communication and collaboration. It's a starting point of innovative thinking and generates new ways

of working (Herrmann National Netherlands, 2016). The HBDI is not only useful for diagnosing how people learn, but also for showing them how to enhance their learning. Finally, it incorporates growth and development, especially in creativity, and recognizes that learning styles are not fixed personality traits, but to a large extent, learned patterns of behaviour (Coffield et al., 2004).

Barclay (2006) states that the great majority of research studies has supported the validity of the HBDI. However, he also mentions that the issue of generalizability has not been substantially studied and reported (Barclay, 2006). Furthermore, as with other surveys dealing with interests, attitudes, and preferences, the validity of the HBDI depends upon honest responses from each respondent (Bunderson, 1996).

The appropriate use of the HBDI leads to improvement in the following areas: (1) better understanding of self and others; (2) enhanced communication; (3) enhanced productivity through teamwork; (4) work climate for creativity; (5) authenticity; (6) enhanced teaching and learning; (7) better management; (8) counselling; and (9) building composite learning groups (Bunderson, 1996). In contrast, the HBDI was not validated for the use in clinical or diagnostic testing and in medical or psychological classifications. Neither was the instrument validated for, amongst others, the use in admissions testing prior to educational or training programs and for use in selection testing for employment (Bunderson, 1996). While validity studies have not been performed for these uses, such studies could be done (Bunderson, 1996).

Analysis

The first questionnaire was filled out by all students (22) and the second questionnaire was filled out by 17 of the 22 students. From the analyses of these two waves multiple conclusions can be drawn.

First, on the question ‘Did you use the HBDI for choosing your team partner(s)?’ only one student mentioned selecting his/her team partner by using the HBDI. He/she used it because he/she wanted the team to be diverse in terms of personality and strengths. The others did not use the model for team selection. The main reasons were that students made a choice for the project and not for the partner(s) and because they were not aware of the HBDI profiles of the other students.

Second, the results concerning the question ‘Did you use the HBDI within your team during the project?’ of the first questionnaire show that 9 out of 22 (41%) students did not use the HBDI model during the project. The results of the second questionnaire showed that 4 out of 16 (25%) students did not use the HBDI model during the project. It can be assumed that more students started to use the HBDI during the project (maybe stimulated by the questionnaire). However, not everyone filled out the second questionnaire which might have influenced the results. The most common reason why the

students used the HBDI was to understand each other and to adapt oneself to the team. The most common reason why the students did not use the HBDI was that they did not think that it was necessary because the teamwork was already perceived as good enough.

The results of the question 'Did the awareness of your own thinking style lead to a different behaviour towards your team?' of the first questionnaire show that 10 of the 22 students (45%) answered this question in the affirmative. The results of the second questionnaire showed that 9 out of 16 students (56%) said yes. This means that in half of the cases, students received feedback from the HBDI profile and started to act differently during the project. Based on reasons mentioned, it can be concluded that the HBDI helped the students by generating insights in student fellow's thinking styles and therefore to better understanding of each other.

On the question 'Do you think the HBDI is a useful tool?', 100% of the students answered in the affirmative during the first questionnaire. During the second questionnaire, 14 of the 16 students (87.5%) did so. This shows that most of the students perceived the HBDI instrument to be useful during the project. The following is one of the answers to this question: 'it helps raise awareness of self and understanding of others'.

The fifth conclusion concerns the question 'How do you grade your team in general on a scale of 1 to 10?' The mean during the first questionnaire was 7.3 and during the second questionnaire 7.4. So the grade was rather stable. Even though the opinion with regard to the usefulness of the HBDI decreased a little during the project, the average grade of the teams increased. This means that other factors, besides the HBDI, might be more important for grading the teams.

Also the question 'Do you intend to use the HBDI profile in the next phase of your project?', was answered in the affirmative by 11 out of 22 (50%) students. The main reason given for the positive answers was that the HBDI helped the students to better understand each other and to solve problems within the team. The main reason for answering negatively was that students already understood their team members and the team work was already good.

The next conclusion can be drawn from the question 'Do you expect to use the HBDI instrument in the next phase of your project? On this question, 10 out of 22 students (45%) answered in the affirmative. One of the reasons given for their answers is: 'because it is useful', 'it gave me good results', and 'because we now got a little reminder'.

Some final conclusions can be drawn when looking at Table 1, presenting the answers to the following questions:

- Q5 - Which thinking style is most applicable to you by the results of the HBDI?
More answers were possible

- Q6 - Which thinking style is most applicable to your partner(s) by the results of the HBDI? More answers were possible
- Q9 - How do you assess working with your partner(s) on the following fields?
- Q11 - For the missing part concerning the four quadrants (four colours) in your team of 2 or 3 students, did you compensate for this missing part?
- Q12 - Explain how the division of labour is organized within your team (e.g. has every team member his/her own responsibilities?)
- Q17 - How do you grade your team in general on a scale of 1 to 10?

First of all, it shows that the teams were very heterogeneous. When looking at question 5 and 6, most teams included persons with different thinking styles. Furthermore, when looking at question 9, it is remarkable that the thinking style of the students' partner (question 6) was most of the time graded positive. This confirms that the students were aware of their partners' thinking styles and also able to assess the others in terms of the different HBDI profiles. Another remarkable aspect revealed in Table 1 is that almost all persons graded their team as very positive (question 17). This might have to do something with the fact that the teams are heterogeneous and most quadrants were represented within each team. When looking at the answers to question 12, it is clear that in most teams the tasks were divided. This can also be linked to question 5 and 6. Because of the representation of different quadrants, it was possible to divide tasks and work efficiently and to create a strong team (question 17). Finally, this finding can also be linked to question 11, since most persons mentioned that they compensated for the missing parts in a team. This confirms the importance of the representation of different quadrants within a team. Some of the persons that did not compensate for this argued that there were no missing parts which means the team was already heterogeneous (See Table 1 for all the clarifications with regard to the above mentioned conclusions).

Table 1 Interpretations of data per question

	Q5	Q6	Q9	Q11	Q12	Q17
Person 1	Form and feeling	Form	Facts: 2 Form: 1 Feeling: 2 Future: 4	Yes, I can say I compensate the red part. I tried to establish also a personal relationship with my partner. To me, it was important to become a team not only at work but also in free time. And I can say that I succeeded because I can see how our relationship is more than purely professional.	we divide task between the two of us, but we are in constant contact. There is no move done without the partner's consensus.	9

PARTNER(S) AT WORK

Person 2	Form	Facts	Facts: 2 Form: 2 Feeling: 7 Future: 2	No, I tried to for a long time to compensate for the social part for one team member, but it did not work out. However, with one of the two team members I manage to work very well together as we complement each other.	Two team members did all the work and the third team member did practically nothing	2
Person 3	Facts	Form and feeling	Facts: 4 Form: 4 Feeling: 4 Future: 4	Yes, I am a 3 dominance with Conceptual. Another member is 4 dominance. The last one is 1 dominance (Structural). But this is about the theoretical balance. In fact, it has not worked like that.	At the beginning, everything was done together. Since Ghent, the 2 others members are focused on Analysis and writing report, when I am focused on schematizing process.	3
Person 4	Form	Facts	Facts: 3 Form: 3 Feeling: 2 Future: 2	No, We are both more on the left side of the picture so we sometimes lacked a little bit of taking 'risks' and maybe a bit creativity. Not so much in coming up with ideas but more really creative skills.	We both had our own responsibilities but we showed it to each other and also we worked really close connected to each other.	7
Person 5	Form and feeling	–	Facts: 1 Form: 3 Feeling: 1 Future: 2	No, I don't know what the missing parts are.	Working and discussing together, divide tasks when it is more effective	8
Person 6	Futures	Form	Facts: 3 Form: 2 Feeling: 4 Future: 2	Yes, Because of the necessity of using all of the four quadrants.	We divided the topics according to what we felt more comfortable	9
Person 7	Facts	Form	Facts: 2 Form: 2 Feeling: 2 Future: 1	Yes, Yes we tried	I did practical implementation; my partner theoretical support	10
Person 8	Futures and feeling	Futures and feeling	Facts: 2 Form: 2 Feeling: 1 Future: 1	Yes, Every project demands different approach, not only from one or two points of view, so you do need to have ability to adapt to particular situation.	We each have own theme. Based of experience and studies before.	8

HERRMANN BRAIN DOMINANCE INSTRUMENT

Person 9	Futures	Feeling	Facts: 6 Form: 6 Feeling: 3 Future: 5	Yes, Because those parts also are important for such a project of scale;	–	6
Person 10	Feeling	Form	Facts: 2 Form: 2 Feeling: 3 Future: 3	Yes, Yes my team mates had the blue and yellow that I missed in my thinking style, it really helped me	We discuss, divide, work apart and meet again to give feedback and discuss again	8
Person 11	Facts, form and futures	Facts, form, futures and feeling	Facts: 2 Form: 1 Feeling: 1 Future: 2	No, There were none	We divide tasks on preferences	9
Person 12	Futures and feeling	Form, futures and feeling	Facts: 3 Form: 2 Feeling: 1 Future: 2	No, We had a really creative project, less important to be analytical.	finishing all the tasks and responsibilities together	9
Person 13	Form and feeling	Facts and futures	Facts: 2 Form: 2 Feeling: 3 Future: 4	Yes, The 3 of us reunited all colours, we were Lucky not to have to compensate.	We divided work, worked on individual tasks separately and then met again to discuss, criticize and improve the others' work.	8
Person 14	Feeling	Form	Facts: 2 Form: 2 Feeling: 3 Future: 2	No, I think most of the colours were presented in the team.	No, not really. But of course everyone has preferences regarding some tasks.	8
Person 15	Facts, form and feeling	Form	Facts: 2 Form: 2 Feeling: 2 Future: 1	Yes, We both didn't have yellow so much but we tried our best	We divided by tasks	8
Person 16	Futures and feeling	Feeling	Facts: 6 Form: 3 Feeling: 3 Future: 4	Yes, I tried, because I saw that my partner does not think about that.	We split parts of our projects.	7

Conclusion

The HBDI instrument was perceived as useful by the students in this European HRM program. Despite the positive perceptions regarding the HBDI instrument, the students hardly used it while selecting a business project. Students were much more focused on the project they wanted to participate in than on the student(s) with whom they had to cooperate in the project. Moreover, during the project, students seemed to lose sight of

their individual HBDI profile and of their project partners' profiles, while these profiles might have helped them to reflect better on the cooperation process in the project. It seems that the students would need some reminder or other forms of support and stimulation from their project tutors, either from the university, or the businesses that commissioned the projects' assignments.

Reflection on cooperation with Erik Poutsma

Working together with Erik Poutsma has been a very positive experience. As Erik is averse to bureaucracy in the same way as I do, formal procedures were minimized during our cooperation. As we were neighbours in the office we could often organize ad hoc meetings in terms of solving urgent problems or clarifying in-clarities when communicating with our European partners. Although Erik and I did not have electronically available agendas, we were able to find each other, when necessary, in short course. E-mail, phone, and skype were our communication channels. We were quite flexible in terms of our own preferences for visiting the residential meetings organized by our European partners. It was very visible that Erik enjoyed the social aspect of the European HRM program, the contact with EHRM students from the various universities, the business partners, and the opportunity to meet fellow scholars across Europe. Erik was also very eager to learn about foreign universities with their corresponding cultural differences, and the Burgundian side of its cities. Let's try to continue this unique program with Erik for some more years in his post-retirement career.

References

- Barclay, L. (2006). *Literature Review of the Herrmann Brain Dominance Instrument® (HBDI®)*. Herrmann International.
- Bunderson, C. (1996). *Literature Review of the Herrmann Brain Dominance Instrument® (HBDI®)*. Herrmann International.
- Coffield, F., Moseley, D., Hall, E., & Ecclestone, K. (2004). *Should we be using learning styles?* London, UK: Learning and Skills Research Centre.
- Moore, T.W., Snider, J.B., & Luchini, M. (2012). Thinking style and emotional intelligence: An empirical investigation. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5(Sep.), 1-16.
- Wolters, M., Reitsma, D., Lamme, A., Hop, B., & Reitsma, E. (2007). *HBDI vs. BSR: Een kritische vergelijking van twee segmentatiemodellen*. The SmartAgent® Company.

OVER DE AUTEURS / ABOUT THE AUTHORS

Maike Andresen (PhD, Helmut-Schmidt-University, Germany) is Full Professor of Human Resource Management and Vice President for Research at University of Bamberg in Germany. She has held visiting appointments at e.g. Copenhagen Business School and is faculty member of a joint Master program in European HRM together with Erik Poutsma. Maike has contributed numerous peer-reviewed articles to leading academic journals and to edited volumes, and has published ten books. She currently serves on several editorial boards of academic journals and book series including Human Resource Management Journal and the International Journal of Human Resource Management. Her primary research interests are in the area of international mobility, global careers, personnel and organizational development, and work flexibilization.

Jan-Willem Arnold graduated at the Radboud University Nijmegen, where Erik Poutsma supervised his thesis trajectory. Afterwards he worked for Cap-Gemini, the Noord-Nederlands Dansgezelschap and currently as manager ICT-development for the 'Inlichtingenbureau' in Utrecht. He also has his own independent business 'delarte' specialized in ICT-consultancy.

Ina Aust is Professor of Human Resource Management with a specialization in Corporate Social Responsibility and sustainability, Louvain School of Management, Belgium. She has published her PhD in 2009 on the topic '*Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*'. Together with Wes Harry, she has edited a Special Issue on Sustainable HRM in *Management Revue*, September 2012. In 2013/14, she has published the edited volume '*Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organisations*', Springer. She is interested in research on Sustainable HRM/sustainability and HRM, global leadership, paradoxes and tensions in HRM, and on international HRM.

Anne Bardoel is an Associate Professor of Management, Monash University, Australia. She has an international reputation as a work-family researcher and current research projects centre on flexible work practices, telework, and caregiving. She is a member of the Australian Government's Workplace Gender Equality Agency Advisory Group and was recently elected as the Vice President of the Work-Life Research Network.

Yvonne Benschop is hoogleraar Organizational Behavior bij het Institute for Management research van de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij geeft onderwijs en doet onderzoek op het terrein van de werking van gender en diversiteit in organisaties, en is bijzonder geïnteresseerd in informele organisatieprocessen die diversiteit, gelijkheid en inclusie hinderen. Recente onderzoeksprojecten gaan over gender en inclusie in leiderschap, vrouwennetwerken, internationaal vergelijkend onderzoek naar de genderpraktijken in de carrières van jonge wetenschappers (www.garciaproject.eu) en het realiseren van organisatieverandering naar meer diversiteit, gelijkheid en inclusie in tijden van flexibilisering en globalisering. Zij is Editor in Chief van het tijdschrift *Organization*, Associate editor van *Gender, Work and Organization*, en lid van de editorial boards van verschillende andere wetenschappelijke tijdschriften.

Joseph R. Blasi is the J. Robert Beyster Distinguished Professor and sociologist at the School of Management and Labor Relations at Rutgers University where he teaches the undergraduate and graduate courses on corporate governance. For ten years, Blasi has directed a national competitive fellowship program that includes over 120 research fellows at over 40 universities and thirty U.S. states that study broad based share plans. He is also a Research Associate at the National Bureau of Economic Research in Cambridge, Massachusetts and a Research Fellow at IZA, the Institute for the Study of Labor in Berlin. He studies share plans in American history, in corporations, and in different industries and countries. His latest book is *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century* (Yale University Press, 2013) with Richard Freeman and Douglas Kruse.

Geert Braam is werkzaam als universitair hoofddocent Accounting aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit. Samen met Erik publiceerde hij diverse artikelen over financiële participatie.

Chris Brewster is Professor of International Human Resource Management at Henley Business School, University of Reading, UK; Radboud University, Nijmegen, The Netherlands; the University Vaasa, Finland; and ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. He had substantial experience as a practitioner and gained his doctorate from the LSE before becoming an academic. He researches in the field of international and comparative HRM; and has published more than thirty books and over two hundred articles. He has taught in many countries around the world. In 2006, Chris was awarded an Honorary Doctorate by the University of Vaasa, Finland.

Joost Bucker is senior lecturer of Strategic Human Resource Management at the Institute for Management Research, Radboud University Nijmegen, the Netherlands. He studied Sociology (MA) at the University of Tilburg. His research interests are in the area of International Human Resource Management and Cross-Cultural Management, more specifically in the topic of ‘Global Leadership Competencies’. He finished his PhD in 2013 on the topic of ‘cultural intelligence measurement and development’ and is now active in research about team cultural intelligence and innovation. Next to this academic interest, Joost Bucker is an expert in training and consultancy on global leadership and cross-cultural management and.

Dirk Buyens obtained his PhD in Industrial and Organisational Psychology at Ghent University and holds an MBA degree of KU Leuven. He was a doctoral-fellow at the IR Centre of the Graduate School of Management at the University of Minnesota (USA). Within the field of HRM and People Management Dirk published more than a 100 articles in international Journals, and successfully supported more than 15 PhD students as promotor. Over the last 20 years, he conducted quite some contract research projects for both public and private organisations. Next to that he frequently advises organisations on HRM Structures and Strategies, People Management systems, Career Management and Strategic Talent Management. Some time ago, Dirk was quoted by *Trends*, a Belgian Business weekly, as one of the most influential academic HR thinkers in this country.

Erik de Gier is arbeidssocioloog en emeritus-hoogleraar bij de afdeling Bedrijfskunde van de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit in Nijmegen en oud-collega van Erik Poutsma. Recentelijk publiceerde hij het boek *Capitalist Workingman's Paradises Revisited. Corporate Welfare Work in Great Britain, the USA, Germany and France in the Golden Age of Capitalism, 1880-1930*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2016. Momenteel werkt hij aan een boek over de betekenis van de *industrial novel* voor de arbeidssociologie.

Lei Delsen is universitair hoofddocent Sociaal-Economisch Beleid bij de sectie Economie en bedrijfseconomie binnen de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit. Zijn huidige onderzoeksgebieden omvatten de balans tussen werk en privé, pensionering, de keuze tussen verschillende pensioenschema's, duurzaam beleggen en de relatie tussen globalisering en de nationale welvaartsstaat.

Willem de Nijs, emeritus-hoogleraar SPM binnen de opleiding Bedrijfskunde. Erik was een van de eerste medewerkers binnen de leerstoelgroep en heeft daarin van begin af

aan een grote rol gespeeld in de ontwikkeling van het onderwijs- en onderzoeksprogramma. Hij profileerde zich met name op het internationaal vergelijkend onderzoek rond participatievraagstukken en bouwde op dit gebied een uitgebreid internationaal netwerk. Ik vond het een eer om met Erik op dit gebied samen te werken en met hem heel aangename tijden door te brengen tijdens allerlei buitenlandse bezoeken. Een van de hoogtepunten was het verblijf in Californië met bezoeken aan Stanford en Berkeley en ook daar te ervaren dat Erik een collega is met wie het ook buiten het werk aangenaam verpozen is.

Tom De Schryver: After his PhD defense, Tom De Schryver started working at the University of Twente. He is still working there as an information specialist and assistant professor at the faculty of Behavioral Management & Social Sciences of the University of Twente.

Caroline Essers is Assistant Professor at the Nijmegen School of Management, Radboud University of Nijmegen, and a former Associate Professor at the Amsterdam Center for Entrepreneurship at VU. She previously also worked for the Department of the Middle East, Radboud University of Nijmegen. Her main research interests concern the identity constructions of female ethnic minority entrepreneurs at the intersection of gender, ethnicity and religion. By illustrating how gendered images of ‘Otherness’ play a role in the construction of these women’s entrepreneurial identities, her research contributes to entrepreneurship literature, gender and intersectionality studies, as well as postcolonial feminist theory. Publications in English include articles in *Organization Studies*, *Organization*, *Human Relations* and *Gender, Work and Organization*. Caroline also provides policy advice and conducts contract research for government departments. As her study touches upon actual issues such as migration and integration, she is frequently being interviewed and cited in the Dutch media.

Elaine Farndale is Associate Professor, School of Labor and Employment Relations, at the Pennsylvania State University (USA), where she is also Founder and Director of the Center for International Human Resource Studies. She is affiliated with the Human Resource Studies Department at Tilburg University (Netherlands). Her widely-published research encompasses the broad field of international human resource management, having co-authored publications with Erik Poutsma on this topic as well as being a fellow member of the CRANET research network.

Olivier Furrer is Chaired Professor of Marketing at the University of Fribourg in Switzerland and Visiting Lecturer at the University of Geneva (Switzerland) and the Uni-

versity of Lille (France). Previously, he held positions at the Radboud University Nijmegen (The Netherlands), the University of Birmingham (UK), and the University of Illinois at Urbana-Champaign (USA). He holds a Ph.D. from the University of Neuchâtel (Switzerland). His main research interests are in the areas of cross-cultural and strategic marketing management. He has published research articles in such journals as *Journal of International Business Studies*, *Management International Review*, *Journal of International Management*, and *Journal of Business Ethics*, among others. He recently wrote the second edition book titled *Corporate Level Strategy: Theory and Applications* published by Routledge.

Jaap Groot is als docent HRM werkzaam aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) bij de Deeltijd Opleiding Bedrijfskunde van het Instituut Werken en Leren. Daarnaast is hij zelfstandig trainer en adviseur (www.groot-training.nl). Van 1999 tot en met 2010 was hij verbonden aan de leerstoel Strategisch Human Resource Management bij de opleiding Bedrijfskunde van de Faculteit der Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit.

Tessa Koster is afgestudeerd aan de Master Bedrijfskunde, specialisatie *Innovation & Entrepreneurship* aan de Radboud Universiteit. Daarvoor heeft ze aan het HBO modemanagement gestudeerd, waar ze de *inretail award* won voor het schrijven van de beste scriptie najaar 2014. Momenteel is ze werkzaam als inkoop trainee bij A.S. Watson Benelux. Tijdens haar master heeft ze deelgenomen aan de mede door Erik georganiseerde internationale cursus *European HRM*.

Sascha Kraus-Hoogeveen is PhD student aan de Radboud Universiteit, Institute for Management Research en bij het Lectoraat Human Communication Development van de HAN. Sascha werkt aan haar promotieonderzoek naar de rol van communicatie in het dienstverleningsproces in de thuiszorg. Met haar onderzoek wil zij bijdragen aan de wijze waarop organisaties hun medewerkers ondersteunen in het dienstverleningsproces ten behoeve van zowel medewerker als kwaliteit van dienstverlening. Daarnaast is Sascha secretaris van het Dutch HRM network tijdens het voorzitterschap van Beate van der Heijden en organiseert in die hoedanigheid samen met Erik, en vele anderen, de Dutch HRM-conference 2017.

Philip Lehmann is a PhD candidate and teaching assistant at the Chair of Human Resource Management at the University of Bamberg, Germany. His primary research interest is in the area of careers.

Paul E.M. Ligthart is Assistant Professor Strategic Management in the Department of Business Administration of Nijmegen School of Management, Radboud University of Nijmegen. He studied (experimental) social and organisational psychology (MSc) and received his PhD in theoretical sociology at the Interuniversity Center of Social Science Theory and Methodology (ICS) both at the Rijksuniversiteit Groningen. He teaches Quantitative Methodology and Statistics, Entrepreneurship & Innovation for master students and PhD students. His main research interest is the study of effective configurations of strategy practices in organizations. Specifically, he studies the coherency effects of HRM-policies and practices (e.g. financial participation practices) and technological and organizational innovations practices in the manufacturing industry, and Paul E.M. Ligthart is a partner of the international research networks of Human Resource Management (CRANET) and the European Manufacturing Survey (EMS) on effective business innovation.

Irene Nikandrou is Assistant Professor of Human Resource Management (HRM) at the Department of Marketing & Communication of the Athens University of Economics & Business (AUEB). She has a wide teaching experience both in the academic field and in business, where she teaches Management, Human Resource Management and Organizational Behavior at the undergraduate and postgraduate levels. She has done extensive research in the field of HRM and OB and she is a member of the CRANET team in Greece. Her current research interests focus on the fields of positive organizational scholarship and more specifically on virtuousness (individual and organizational), career management, training methods, and generational issues at work. Her work has been published in leading journals like *The International Journal of HRM*, *Journal of Managerial Psychology*, *Management Decision*, *Personnel Review*, *Human Resource Management Journal*, *Employee Relations*, *Human Resource Development International*. Parallel to her research activities she has worked as management consultant in numerous HRM projects.

Nancy Papalexandris is Professor Emeritus of Human Resource Management and Academic Coordinator of the MSc Programme in Human Resource Management of the Athens University of Economics and Business. She has studied Business Administration and obtained her M.A. from New York University and her PhD from the University of Bath in the U.K. Her research interests include human resource management, women in management, organisational behaviour, cross cultural management, small-medium enterprises, issues in public administration, public relations and communications.

Andrew Pendleton is Professor of Human Resource Management at Durham University Business School, United Kingdom. His main research interests are employee ownership and financial participation, and he has worked with Erik for nearly twenty years.

Pascale Peters holds a position as Associate Professor at Radboud University Nijmegen (Institute for Management Research (IMR/GAINS)). She publishes and supervises PhD-students, master and bachelor students on topics such as sustainable HRM and organization of work, in particular, home-based telework, New Ways to Work, and working carer support, (gendered) labor-market participation, work-life balance and boundary management.

Neil Samuel Rupidara is a senior lecturer in HRM at the Department of Management, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Indonesia. His main research areas are in HRM in MNCs and organization studies. Neil joined Cranet in 2012 and has become a friend of Erik ever since.

Michiel Schoemaker is ruim 30 jaar actief als adviseur, docent en onderzoeker. Hij adviseert profit- en non-profit-organisaties op het terrein van personeel en organisatie. Hij schreef meerdere boeken en (internationale) artikelen op het terrein van talentmanagement, sociaal kapitaal en organisatie-identiteit. In 1998 is hij gepromoveerd op de relatie tussen nieuwe organisatievormen en personeelsmanagement. In de periode 2003-2011 was hij twee termijnen bijzonder hoogleraar aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen met als leeropdracht 'Identiteit en talent in netwerkorganisaties'.

Roel Schouteten is sinds 2001 universitair docent en collega van Erik in de leerstoelgroep Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen. In zijn onderzoek en onderwijs houdt hij zich bezig met kwaliteit van de arbeid, *High Performance Work Systems*, technologie, arbeid en organisatie. Samen met Erik doet hij onderzoek naar HRM en innovatie en werken ze samen in de organisatie van congressen op dit terrein.

Christine Teelken works as associate professor at the VU University Amsterdam, faculty of social sciences. Prior to that, she worked at the Radboud University Nijmegen for the Organisation Design and Development group, with close connections to Erik Poutsma's work. Her research interests focus mainly on the higher education sector and (post)academic careers. Her recent work involves postdoctoral researchers and their career perspectives. She has published widely, e.g. in *Public Administration*, *Higher*

Education, Studies in Higher Education and International Review of Administrative Sciences.

Brian Tjemkes holds a PhD from Radboud University Nijmegen and is currently employed as associate professor at the VU University Amsterdam. His research interests center on strategic alliances, alliance portfolios, public-private partnerships, open (service) innovation, and cross-cultural research. His work has been disseminated through various academic and professional conferences and publications in among other *Journal of Management Studies*, *Management Decision*, *Journal of International Management*, and *Journal of Cross-Cultural Psychology*. He is co-author of the book *Strategic Alliance Management* (2nd edition will be available in 2017).

Beatrice I.J.M. Van der Heijden is full professor of Strategic HRM at the Radboud University, Nijmegen, the Netherlands, and head of the Department Strategic HRM. Moreover, she occupies a Chair in Strategic HRM at the Open University of the Netherlands, Faculty of Management, Science & Technology, and at Kingston University, London, UK. Her main research areas are: career development, employability, and aging at work. Van der Heijden is Associate Editor for the *European Journal of Work and Organizational Psychology* and Co-Editor for the *German Journal of Human Resource Management*, and has published, among others in the *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Journal of Vocational Behavior*, *HRM*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, and *Career Development International*. She is co-editor of the *Handbook of Research on Sustainable Careers* (EE Publishing).

Eveline van der Horst graduated from the Master in Innovation and Entrepreneurship at the Department of Business Administration at Radboud University in Nijmegen, the Netherlands. Before, she studied and finished her bachelor at the Hotel Management School in Maastricht. Eveline did an HR traineeship at the Commodore Hotel in Cape Town during her bachelor program.

Els van der Pool is lector Human Communication Development bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Zij ontwikkelt met een team van docent-onderzoekers kennis op het gebied van professionele communicatie, (online) corporate communicatie en interne communicatie. Daarnaast is ze copromotor van het proefschrift van Sascha Kraus-Hoogeveen en op die manier verbonden aan onderzoek dat uitgevoerd wordt binnen de Radboud Universiteit.

Arnoud van de Ven is hoofddocent aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Hij is teamleider van de sectie Sportmanagement & Sporteconomie bij het Instituut HAN Sport & Bewegen. Van 1998 tot en met 2008 heeft hij intensief samengewerkt met Erik Poutsma bij de vakgroep Human Resource Management van de opleiding Bedrijfskunde van de Faculteit der Managementwetenschappen.

Matthijs van Maris graduated from the Faculty of Social Sciences at VU University in 2013. Subsequently he worked as a scientific researcher together with Christine Teelken at the aforementioned Faculty, focusing on organizational changes within social employment. From interest in organizational and cultural changes both within public and private organizations, he currently works as a business analyst for the Central Bank of The Netherlands (De Nederlandsche Bank).

Antonie van Nistelrooij is als bedrijfskundige en psycholoog ruim 15 jaar actief als universitair docent en ruim 20 jaar als managementconsultant. Antonie is in deeltijd verbonden als universitair docent 'Organisatieontwikkeling & Change management' aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij is geïnteresseerd in participatieve organisatieverandering, vraagstukken op het gebied van zelfsturing en het interveniëren in menselijke veranderdynamiek. Hij is mede editor van het tijdschrift *The Journal of Change Management* en werkt samen enkele partners van Alignment.nu. Verder maakt hij deel uit van het bestuur van de FNV Academie, welke zich richt op activerende en lerende manieren van veranderen binnen deze vakbond. En hij is lid van de wetenschappelijke commissie van het ministerie van Veiligheid & Justitie, en als zodanig betrokken bij invoering van zelf-organiserende principes in het gevangeniswezen. Daarnaast maakt hij als kerndocent onderdeel uit van de TSM faculty.

Ulke Veersma is senior lecturer International HRM aan de University of Greenwich. Hij is gespecialiseerd in (vooral Europese) internationale en vergelijkende arbeidsverhoudingen. Hij richt zich daarbij vooral op werknemersparticipatie. Met Erik doet hij onderzoek naar financiële werknemersparticipatie en de verschillende vormen hiervan in verschillende landen met hun institutionele verscheidenheid.

Max Visser is als universitair hoofddocent verbonden aan de sectie Economie en Bedrijfseconomie, Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit, Nijmegen. Daarvoor werkte hij sinds 2000 als universitair docent bij de sectie Bedrijfskunde van deze faculteit. Zijn onderzoek richt zich momenteel op de relatie tussen organisatieleren en systemen voor '*management control*', in het bijzonder in overheids-

en (semi) publieke organisaties. Daarnaast richt hij zich op ‘governance’, ‘performance’ en sturing van gedrag in organisaties, in toenemende mate vanuit een ‘Critical Management’-perspectief.

C.J. (Kees) Vos: Erik Poutsma en ik hebben al bijna 25 jaar eenzelfde interesse. Het betreft het thema *aandelenbezit en winstdeling van werknemers*. In deze periode heeft Erik zich door middel van onderzoek en publicaties ontwikkeld tot een nationaal en internationaal erkende expert op dit gebied. In die hoedanigheid kwam ik hem vaak tegen, mede vanwege mijn bestuurlijke of ambtelijke betrokkenheid bij organisaties als Eurofound in Dublin, IAFP in Parijs, Europese Commissie en EFES in Brussel. In ons land is hier vooral de samenwerking in het kader van de Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI) vermeldenswaard, met als resultaat een reeks van publicaties en handboeken. Artikelen van Erik samen met collega’s, gepubliceerd in twee themanummers over werknemersparticipatie van het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (TvA 1998, nr. 2 en 2016 nr. 2), markeren twee decennia van wetenschappelijke en beleidsrelevante ontwikkeling.

Hein Vrolijk: Erik was copromotor bij mijn dissertatie met ‘institutioneel-economische beschouwingen over franchising’ (2002). Dat lag voor de hand want we hadden zeer plezierig samengewerkt bij een opdracht voor het Hoofdbedrijfschap Detailhandel over vergelijkbare organisatievormen. Bovendien voldeed hij, evenals promotor Ben Dankbaar, volkomen aan mijn belangrijkste wens: beschikbaar voor kritisch commentaar, en voor het overige mij gewoon lekker mijn gang laten gaan. Een situatie die huidige promovendi ongetwijfeld jaloers zal maken.

Momenteel ben ik als ZZP-er actief in onderzoek en academisch onderwijs. Verder ben ik publicist, vrijwilliger en run ik een B&B in hartje Groningen.